

هل تنفق على عملائك  
أكثر مما يستحقون؟

# إدارة العملاء كاستثمارات طويلة الأمد

القيمة الإستراتيجية للعملاء  
على المدى الطويل



تأليف: سونيك غوبتا و دونالد ليهمان



# إدارة العملاء

كاستشمارات طويلة الأمد



يضم هذا الكتاب ترجمة الأصل الإنكليزي

MANAGING CUSTOMERS AS INVESTMENTS

حقوق الترجمة العربية مرخص بها قانونياً من الناشر

Wharton School Publishing

بمقتضى الاتفاق الخطي الموقع بينه وبين الدار العربية للعلوم

Original Copyright 2005 © Pearson Education, Inc.

Publishing as Wharton School Publishing

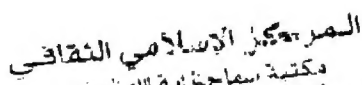
All Rights reserved

Arabic Copyright © 2006 by Arab Scientific Publishers

# إدارة العملاء

سونيك غوبتا ودونالد ليهمان

## أمين الأيوبي



الدار العربية للعلوم - ناشرون  
Arab Scientific Publishers, Inc. S.A.L.

Arab Scientific Publishers, Inc. S.A.L.

يمنع نسخ أو استعمال أي جزء من هذا الكتاب بأي وسيلة تصويرية  
أو الكسرونية أو ميكانيكية بما فيه التسجيل الفوتوغرافي والتسجيل  
على أشرطة أو أقراص مقروءة أو أي وسيلة نشر أخرى بما فيها  
حفظ المعلومات، واسترجاعها دون إذن خطي من الناشر

## الطبعة الأولى

1427 هـ - 2006 م

ردمك 7-250-29-9953

جميع الحقوق محفوظة للناشر



الدار العربية للعلوم - ناشرون

Arab Scientific Publishers, Inc.

عين التينة، شارع المفتي توفيق خالد، بناية الريم

هاتف: 786233 - 785108 - 785107 (961-1)

ص.ب: 13-5574 شوران - بيروت 1102-2050 - لبنان

فاكس: 786230 (961-1) - البريد الإلكتروني: asp@asp.com.lb

الموقع على شبكة الإنترنت: <http://www.asp.com.lb>

---

إن الآراء الواردة في هذا الكتاب لا تعبر بالضرورة عن رأي الدار العربية للعلوم - الناشرون

---

التصميم وفرز الألوان: أجد غرافيكس، بيروت - هاتف 785107 (9611)

الطباعة: مطابع الدار العربية للعلوم، بيروت - هاتف 786233 (9611)

# المحتويات

9.....	كلمة شكر
13.....	الفصل الأول: العملاء هم الأرصدة
15.....	أهمية العملاء
16.....	الفجوة بين المعتقدات والأفعال
20.....	ردم الفجوة
26.....	خطة الكتاب
28.....	الخلاصة
31.....	الفصل الثاني: قيمة العميل
34.....	القيمة العمرية للعميل
37.....	تطوير مقاييس ذات فائدة
37.....	متطلبات البيانات
39.....	التعقيد
41.....	وهم الدقة
46.....	مقاربة بسيطة
50.....	إلى أي مدى يمكن القول بأن افتراضاتنا معقولة؟
50.....	هامش الربح 12
52.....	معدل المحافظة على العملاء
56.....	الأفق الزمني
59.....	التعديلات والتوسعات
59.....	نمو هامش الأرباح
64.....	تحسين معدل المحافظة على العملاء

65.....	الأفق الزمني المحدود
67.....	الخلاصة
71.....	الفصل الثالث: الاستراتيجية المعتمدة على العميل
72.....	الاستراتيجية التقليدية في التسويق
74.....	القيمة بالنسبة إلى الشركة مقابل القيمة بالنسبة إلى العميل
74.....	وجها قيمة العميل
79.....	مقاييس رئيسية في التسويق
80.....	المقاييس التقليدية
81.....	مقاييس العميل
	الاستراتيجية التقليدية مقابل الاستراتيجية المعتمدة على العميل:
84.....	دراسة حالة
87.....	محفّزات ربحية العميل
87.....	اكتساب العملاء
102.....	هامش الأرباح المتولدة عن العميل
110.....	المحافظة على العميل
121.....	الخلاصة
123.....	الفصل الرابع: التقييم المعتمد على العميل
126.....	اكتساب العملاء مقابل تملك الشركات
130.....	تملك شركة AT&T لشركتي TCI و MediaOne
138.....	صفقات التملك في الصناعة الخدمية الأوروبية
140.....	من قيمة العميل إلى قيمة الشركة
142.....	صعود خبراء الإنترنت وتراجعهم
143.....	المقياس في متصفحي الإنترنت، أم الأمر بخلاف ذلك؟
144.....	التقييم المعتمد على العميل



150.....	حوافز العميل وقيمة الشركة
150.....	تأثير النشاطات التسويقية على قيمة الشركة
154.....	تأثير الأدوات التسويقية والمالية على قيمة الشركة
155.....	تقييم شركة Netflix
161.....	الخلاصة
163 .....	الفصل الخامس: التخطيط المعتمد على العميل
165.....	الخطوة 1: أهداف العميل
165.....	حالة Evergreen Trust I
170.....	حالة ليبيتور
172.....	الخطوة 2: فهم مصادر القيمة بالنسبة إلى العملاء
173.....	القيمة الاقتصادية
177.....	القيمة الوظيفية
178.....	القيمة النفسية
180.....	الخطوة 3: تصميم البرامج التسويقية
180.....	المزيج التسويقي
185.....	إدارة نقاط الاتصال مع العملاء
187.....	برامج الولاء 10
191.....	تسويق قواعد البيانات
195.....	الخطوة 4: مقاييس العملاء الخاصة بتقييم فعالية البرامج
197.....	اختيار المقاييس المناسبة واستخدامها
199.....	الخلاصة
202 .....	الفصل السادس: المنظمة المعتمدة على العميل
202.....	الهيكلية التنظيمية
206.....	دراسة حالة I.L.L. Bean
209.....	النظم التحفيزية

211.....	اختيار الموظفين وتدريبهم
213.....	حساب التكاليف المعتمد على العمل
218.....	مقاييس جديدة
219.....	ما هي واجبات كل مسؤول: مهام لمختلف الفرقاء
228.....	Harrah's Entertainment, Inc: يد رابحة في تجارة غير مضمونة 6
234.....	أخطاء شائعة في تنفيذ الاستراتيجيات المعتمدة على العمل
238.....	ملاحظات ختامية
243 .....	الملحق (أ): تقدير القيمة العمرية للعمل
	الملحق (ب): تأثير معدل المحافظة على الحصة السوقية والأرباح
257 .....	
263 .....	الملحق (ج): قيمة قاعدة العملاء

## كلمة شكر

قال بيتر دروكر، وهو أحد أكبر الأساتذة في علم الإدارة تأثيراً، مرةً، "الابتكار والتسويق هما النشاطان الوحيدان الأكثر أهمية في الشركة. وما تبقى فهو تكاليف". غير أن التسويق بات خاضعاً لضغوط متزايدة بعد أن بات من الصعب على المدراء تحقيق عائدات من الإنفاق على التسويق. فمن السهل عليهم طلب ملايين الدولارات لتغطية حملة إعلانية أو تحسين مستوى رضى العملاء، لكن من الصعوبة بمكان إظهار كيفية تأثير هذا الاستثمار في أرباح الشركة أو في قيمة حملة الأسهم. يبين هذا الكتاب سبب أهمية الاستثمار في التسويق، وفي العملاء بوجه خاص، عبر ربطه بالرسمة السوقية للشركة، التي هي "المعيار الذهبي" للنجاح بالنسبة إلى الشركات التي يملكها المساهمون.

تستى لهذا الكتاب الكثير من مصادر الإلهام. وأحد هذه المصادر الرئيسية كان تدريس مادة التسويق لطلاب الماجستير في إدارة الأعمال والمدراء في كلية كولومبيا لإدارة الأعمال. يميل طلاب شهادة الماجستير في إدارة الأعمال بوجه عام، وطلاب جامعة كولومبيا بوجه خاص، إلى التركيز على النواحي المالية. وبناء على ذلك، نلاحظ أن اهتمامهم المتأصل في التسويق، والذي

يساوونه بالإتفاق (المسرف؟) على الإعلانات والحملات الترويجية، لا يحتل أهمية بارزة. وبغرض إبطال هذه النظرة الواسعة الانتشار عن التسويق بوصفه نسخاً إعلانية وقسائم حسومات من ناحية، وتبيان أهمية التسويق للأشخاص الذين يحرصون اهتمامهم في القضايا المالية من ناحية أخرى، أعدنا تنظيم هذا المنهاج الدراسي حول القرارات الاستراتيجية والأرصدة التسويقية (العملاء، الأسماء التجارية) وبعيداً عن الأنماط التقليدية. ونتيجة لذلك، وجدنا أن كلاً من هيئة التدريس والطلاب أصبحوا أكثر اهتماماً بهذا المنهاج.

حافزنا الثاني كان فورة تعاملات سوق الأسهم الخاصة بشركات الإنترنت في أواخر عقد التسعينات من القرن الماضي. فقد كنا متأكدين من أن تقديرات قيم غالبية شركات الإنترنت كان مبالغاً فيها إلى حدّ بعيد. والأمر المشوق هو أنه عندما أخبرنا طلابنا بهذه الحقيقة، كادوا يقتلون حامل الرسالة واقترحوا بأن أحدنا على الأقل يستحقّ ذلك المصير. وبالتالي، وكجزء من سعينا لتبرير وجهة نظرنا القوية، قمنا بتطوير مقاربة للتقييم (أ) متمحورة حول العميل، و(ب) وتشير بالطبع إلى أن تقديرات قيم العديد من الشركات كان مبالغاً فيها. بالطبع، لو أننا أمضينا وقتاً أكثر في الاستثمار المستند إلى رأينا ووقتاً أقل في التفكير في كيفية تبريره، ربما كنا تقاعدنا بدلاً تأليف هذا الكتاب.

والسبب الثالث الذي دعانا إلى تأليف هذا الكتاب هو الأمل بإعادة تعريف دور التسويق وأفقته. والمشوق في الأمر أنه في حين أن زملاءنا في المحاسبة، والمالية، والعمليات كانوا متفهمين لمنطقنا، كان

هناك عدد من زملاء في التسويق أقل حماساً. وكان موقفهم عبارة عن تركيبة من (أ) أنتم لا تتحدثون عن التسويق، فالتسويق يعني الإعلان، وسلوك المستهلكين، إلخ، أو (ب) أنا لا أجري بحثاً أو لا أعمل في مهمة في هذه الناحية، ولذلك فالأمر لا يعني حقيقة، أو (ج) لا يعجبني تبرير التسويق بعبارات مالية. وللأسف، يشرح هذا الموقف السبب الذي جعل التسويق يفقد تأثيره في العديد من المنظمات. يمكن التسامح مع التسويق بوصفه فناً، غير أن تأثيره محدود للغاية. وما يبينه هذا الكتاب هو أن التسويق أكثر أهمية من الهندسة المالية في توفير قيمة للشركة.

هناك الكثير من الأشخاص ممن يتوجب علينا تقديم الشكر لهم. فقد ساعدتنا الدكتورة التلميذة جنيفر آيمز وشاركتنا في التأليف في المراحل الأولى من عملنا في هذه الناحية. كما أن الاهتمام العام الذي برز في عمل كل من تيم أمبلر، وبوب بلاثبيرغ، وجون ديغتون، وف. كومار، وراج سريفيستافا، وفريدريك رايكهيلد، وروланд راست، وفاليري زيثامل، والكثيرين غيرهم، كان له تأثير علينا. وقد استفدنا بدرجة كبيرة من تعليقات وآراء عاسم أنصاري، وستيف فولر وماري غروس، ودمينيك هانسن، وفاغنر كماكورا، وراجيف لال، وجونثان ليفاف، وكارل ميلا، وسكوت نسلين، وفيثالا راو، وبيرنند شميت. وعلى نطاق أوسع، نشكر زملاءنا في جامعة كولومبيا وطلاب الماجستير في إدارة الأعمال والمدراء التنفيذيين الذين عانوا في المراحل الأولى لعملنا، على صبرهم ونفاذ بصيرتهم. كما ساعدنا أشخاص ومراجعون في وارتون سكول بابلشينغ، ونخص بالذكر جييري ويند وتسيم مور، والجهود الهائلة لفريق الدعم في جامعة

كولومبيا، بمن فيهم شونغ هو، ودرورثي ميلفور. وأخيراً، ونشكر عائلتي على صبرهما على جهودنا وعلى ردودنا "ليس الآن، فأنا أعمل على هذا الكتاب" (المحتومة) على أسئلتهم. ونحن نأمل بأن تجد أن جهودنا تستحق الذكر.

## الفصل الأول

### العملاء هم الأرصدة

إن وصف العملاء بأنهم أرصدة هامة لأية شركة ليس بالأمر الجديد. فهناك الكثير من الكتب التي دافع فيها مؤلفوها عن أهمية العملاء، وطرق توفير القيمة لهم، وحاجة الشركات إلى التركيز عليهم. كما أن معظم المدراء الكبار سيوافقونا الرأي بأن دور العملاء حيوي في بقاء الشركات وأنه يتعين أن ينصبّ تركيز المنظمة بأكملها عليهم.

وعلى الرغم من القبول شبه العالمي الواضح بأهمية العملاء، فإن أفعال غالبية الشركات لا تنسجم دائماً مع أقوالها. وهذا لا يرجع بالضرورة إلى الافتقار إلى الجهود. وبالمقابل، نجد أن معظم الشركات عالقة في وضع حيث يتم صرف الملايين وحتى المليارات من الدولارات على البرامج التي تركز على العملاء - من مقاييس رضى العملاء إلى إدارة العلاقات مع العملاء، حيث يعتبر استثمار مبلغ مئة مليون دولار أو أكثر ليس بالأمر النادر. ومع ذلك، يجد المدراء صعوبة بالغة في شرح أهمية هذه الاستثمارات لمدراءهم التنفيذيين الرئيسيين أو لحملة الأسهم.

إن الصعوبات في إظهار التأثير الملموس لمعظم الاستثمارات التسويقية تدفع الشركات غالباً إلى اللجوء إلى الاستراتيجيات المجردة

القصيرة الأجل، مثل الترقية، أو خفض التكاليف، أو إعادة هندسة النواحي المالية، والتي تُظهر نتائج سريعة ويمكن قياسها. هذه المشكلة - أي الاعتقاد بأن العملاء أرصدة لكن مع عدم التعامل مع البرامج التي لها علاقة بالعملاء كاستثمارات - ليست سوى نتيجة لعدم قدرة هذه الشركات على قياس وتقدير العملاء كأرصدة وإظهار العلاقة الحقيقية لهذه الأرصدة بالقيمة الإجمالية للشركة. وهذا الكتاب يخطو خطوة هامة في هذا الاتجاه.

نحن نأمل بالآتي يقتصر عملنا على تسليط الضوء على العلاقة بين قيمة العميل وقيمة الشركة، بل وأن يشمل أيضاً تحديد الأدوات الرافعة الأساسية التي تحفز هذه القيمة. سنتكلم عن النواحي الخاصة بإدارة العملاء والتي تكتسي أهمية أكثر من غيرها، وعن سبل تحسين إدارة العملاء وإدارة ثروة حاملي الأسهم أيضاً. وبعبارة أخرى، نحن نسعى إلى ردم الفجوة بين التسويق والمالية عبر توفير لغة مشتركة ومقاييس محددة يمكن استخدامها بفعالية مشاجمة من قبل مدراء التسويق والمالية إضافة إلى المحللين الماليين والمستثمرين.

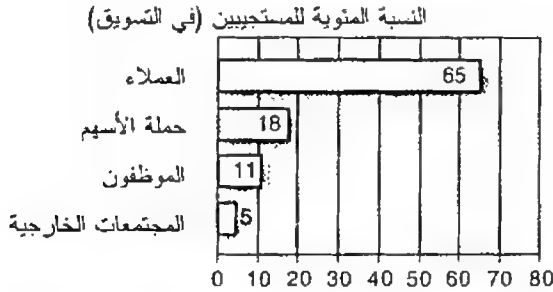
تستند مقاربتنا في هذا الكتاب إلى مقدمة بسيطة: من الأفضل أن تكون محقاً على نحو مبهم بدلاً من أن تكون مخطئاً بشكل قاطع! ونحن نؤكد في مجمل هذا الكتاب على مفاهيم وأدوات بسيطة وبديهية يمكن لأي مدير أو مستثمر أن يستخدمها على الفور، بصرف النظر عن خبرته التقنية ومدى البيانات ومصادر المعلومات المتوفرة له. وقد حاولنا أن نتجنب التعقيدات والنماذج المعقدة التي لدينا، نحن الأكاديميين، ميل إلى تبنيها. وسيتوفر لدى القراء المثقفون بلا شك العديد من الاقتراحات حول كيفية تطوير المقاربة الأساسية



التي اقترحناها هنا وتعديلها. في الواقع، سنعتبر ذلك بمثابة نجاح إذا تمكنا من إثارة هذا النقاش والجدال حول الأفكار التي عرضناها في هذا الكتاب.

## أهمية العملاء

إن العملاء بمثابة شريان الحياة لأية منظمة. وعلى غرار العديد من العبارات المستهلكة، صدف أن هذه العبارة صحيحة. فبدون العملاء، لن يتوفر للشركة أية عوائد، ولن تحقق أية أرباح، وبالتالي لن تكون لها قيمة سوقية. وهذه الحقيقة البسيطة ليست غائبة عن أذهان معظم المدراء التنفيذيين الكبار. ففي مسح عالمي شمل 681 من كبار المدراء التنفيذيين أجرتها ذي إكونومست في أكتوبر/تشرين الثاني - ديسمبر/كانون الأول، 2002، أفاد 65% من المشاركين بأن تركيزهم الأساسي سينصب على العملاء في السنوات الثلاث القادمة، مقارنة بـ 18% أفادوا بأن تركيزهم الأساسي سينصب على حملة الأسهم (أنظر إلى الشكل 1.1)<sup>2</sup>. وتوصلت دراسة أخرى أجريت في العام 2000 وشملت 148 مؤسسة مالية إلى نتائج مشابهة. في هذه الدراسة، قال 72% من الشركات بأن الأداء المرتبط بالعميل حافز على قدر عظيم من الأهمية لتحقيق نجاح بعيد المدى، مقابل 31% اختارت الأداء المالي القصير المدى<sup>3</sup>. تردّد هذه النتائج صدى أفكار العديد من المدراء التنفيذيين والخبراء الذين يجادلون بأن تكوين ثروة لحملة الأسهم على المدى القصير، بخلاف الاعتقاد الشائع (والانطباع الذي خلّفته الفضائح المالية الأخيرة)، لا يعتبر الهدف الأساسي لأية منظمة. وبالمقابل، تمثل ثروة حملة الأسهم على المدى البعيد مكافأة على إيجاد قيمة للعميل.



الشكل 1.1 التركيز الرئيسي للإدارة الأعلى مرتبة خلال السنوات الثلاث القادمة.

### الفجوة بين المعتقدات والأفعال

إذا كان معظم المدراء التنفيذيين الكبار يعتقدون بأهمية العملاء بالنسبة إلى بقاء الشركات، والأمر كذلك فعلاً، فما سبب هذه المشكلة إذن؟ توفر دراسة الحالة الموجزة التالية إيضاحاً لهذا الأمر.

في أوائل التسعينات من القرن الماضي، كان فرع هوثر في المملكة المتحدة، وهي شركة ذاع صيتها بسبب المكائس الكهربائية التي تصنعها، يدرس خياراتها في النمو. قرّر مدراءها التنفيذيون توفير حوافز لعملاء الشركة على المدى القصير لزيادة مبيعاتها. ونتيجة لذلك، أعلنت هوثر في صيف العام 1992 عن حملة لترويج مبيعاتها في المملكة المتحدة. وبموجب هذه الحملة، كل من يشتري منتجات من هوثر بقيمة 100 جنيه إسترليني يمكنه الحصول على تذكري سفر بجائزتين إلى أي مكان بين المملكة المتحدة وأوروبا. أغرى هذا العرض العديد من العملاء، فاشترى منتجات هوثر. كان المدراء في الشركة شديدي الحماس لاستجابة العملاء وزيادة المبيعات - في الواقع كانوا شديدي التمسّس لدرجة أنهم قرّروا التوسع في العرض في ديسمبر/كانون الأول 1992. وبموجب العرض الجديد، سيحصل

العملاء على تذكركي سفر مجانيتين للسفر بين المملكة المتحدة والسلويات المتحدة إن هم اشترى بمبلغ 250 جنيهًا إسترلينيًا من منتجات هوفر. كانت استجابة المستهلكين غير طبيعية - فقد استجاب أكثر من 200000 مستهلك لهذا العرض في غضون أشهر قليلة. وفي حين ارتفعت أرقام المبيعات وأعداد المستهلكين بشكل صاروخي، كان تأثير تلك الحملة الترويجية على أرباح الشركة كارثيًا. فقد تسببت هذه الحملة في خسارة الشركة 48.8 مليون جنيه إسترليني، وتم فصل العديد من المدراء الكبار من عملهم<sup>4</sup>.

تبرز هذه الحالة الهوة بين العديد من مدراء التسويق ونظرائهم من المدراء الماليين. ففي حين كان مدراء التسويق سريعين في التباهي في التحسّن في الوعي، أو الاسم التجاري، أو رضى العميل نتيجة للإنفاق على التسويق، فهم لم يظهروا، أو حتى يفكروا أحياناً، في العلاقة بين هذه المقاييس والقيمة الإجمالية للشركة. ومن الصعب جداً، إن لم يكن مستحيلاً، على مدير تسويق أن يحدد بدقة مقدار ما تساويه نقطة إضافية في رضى العميل. فهل ينبغي على شركة إنفاق 10 ملايين دولار من أجل رفع مستوى رضى العميل من 3.5 نقاط إلى 4.5 نقاط على مقياس من 5 نقاط؟ وماذا لو كانت تفكر في إنفاق 100 مليون دولار؟ إذا عدنا إلى العام 2002، نلاحظ أن الشركات الأميركية أنفقت أكثر من 250 مليار دولار على الإعلانات فقط - أي أكثر من 2% إجمالي الناتج المحلي للولايات المتحدة وأكثر من إجمالي الناتج المحلي لتايلاند، أو هونغ كونغ أو إندونيسيا! ومع هذا النزاع الذي تثيره هذه النفقات الضخمة، يوجد لدى الإدارة العليا العديد من الأسباب الوجيهة للمطالبة

بتحقيق نتائج ملموسة. وللأسف، فإن العديد من الفوائد المتأتية عن الاستثمار في التسويق والمستهلكين تميل إلى الظهور على المدى البعيد بطبيعتها. وهذا ما يجعل القياس أصعب بكثير، ويصبح الجدل بين الأطراف المختلفة معتمداً على الفلسفة أكثر منه على الحقائق والمقاييس المحددة.

ومع أنه من السهل توبيخ مدراء التسويق بسبب تركيزهم على المقاييس القصيرة المدى، فالمحللون الماليون والمدراء الماليون الرئيسيون لا يتمتعون بحصانة مطلقة من هذا التأثير أيضاً. وهذا ما تجلّى عندما كانت فورة الإنترنت في ذروتها، حيث عانى المحللون من صعوبات كبيرة في تقييم شركات مثل أمازون، التي لم يكن لديها مكاسب إيجابية أو سيولة نقدية. وهذا ما جعل تطبيق طرق التقييم التجريبية، مثل التدفق النقدي المقدّر بالقيمة الحالية أو نسبة سعر السهم إلى الربح، في غاية الصعوبة: فمن الصعب الحديث عن نسبة سعر السهم إلى الربح عندما لا تكون هناك مكاسب! والعجز عن استخدام النماذج المالية التقليدية دفع بالعديد من المحللين إلى النظر إلى المقاييس غير المالية مثل عدد العملاء والتزامهم بزيارة مواقع الويب. فلم يكن من غير الشائع أن تتحدث الإدارات العليا في هذه الشركات، والمحللون الماليون أيضاً، بدلالة القيمة السوقية بالنسبة إلى كل عميل أو عدد الزيارات كمقاييس ذات صلة في الحكم على قيم الشركات التي تعمل عبر الإنترنت. وهناك العديد من الدراسات الأكاديمية التي أكدت هذه المقاربة ضمناً عبر إظهار علاقة قوية بين سعر السهم أو القيمة السوقية والمقاييس المعتمدة على العميل بالنسبة إلى الشركات التي تعمل عبر الإنترنت<sup>5</sup>.

وعندما هوى العديد من شركات الإنترنت التي كانت تخلق عالياً إلى الأرض، أدار المجتمع المالي عقرب الساعة إلى الطرف الآخر. في الواقع، ألقى العديد من كبار المحللين الماليين بلائمة فورية الإنترنت على استخدام إجراءات غير مالية والترويج لها، مثل "تفحص المواقع"، و"تصفح الصفحات"<sup>6</sup>.

أكدت دراسة حديثة وجهة النظر هذه عندما أظهرت أن المستثمرين استفادوا ضمناً من نفقات كل من تطوير المنتج (البحث والتطوير) والإعلان (امتلاك العميل) أثناء فورية الإنترنت، مما جعلهم يتعاملون مع كل من عمليات البحث والتطوير والعملاء كأصول غير ملموسة. لكن وحدها تكاليف تطوير المنتج أمكن تحويلها إلى رأس مال عقب انخيار السوق في ربيع العام 2000. وهذا يعني بالضرورة أنه عقب همود فورية الإنترنت، لم يعد يُنظر إلى العملاء كأصول، كما لم يعد يُنظر إلى مصاريف التسويق التي يُراد منها اكتساب العملاء أو المحافظة عليهم كاستثمارات. والمشوق في الأمر أن هذه الدراسة أظهرت أيضاً أنه بالرغم من تشكيل المحللين والمستثمرين بالتدابير التي تم تطبيقها على تعاملات الإنترنت عقب الانخيار، كان لا يزال للعملاء "قيمة مرتبطة" بأسعار أسهم شركات الإنترنت<sup>7</sup>.

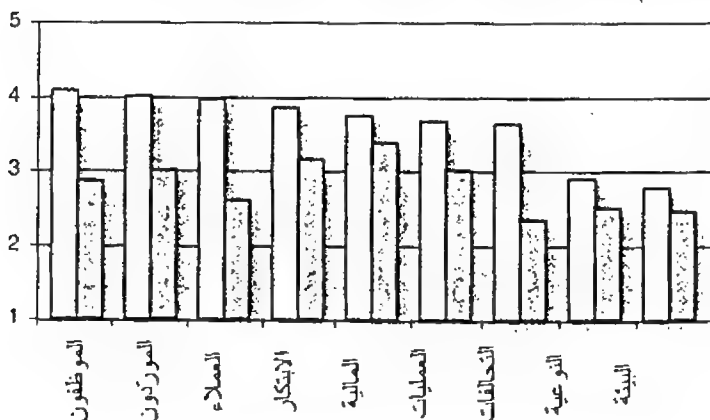
إننا نجادل بأنه بالرغم من أن التركيز على عدد العملاء فقط يمكن أن يكون مضللاً، يوفر التركيز على قيمة العميل بدلاً قوياً عن القسيمة الإجمالية للشركة. وبعبارة أخرى، ربما ينظر كل من مدراء التسويق ومدراء المالية إلى جزء من الصور الكاملة. وفي حين قد يبالغ مدراء التسويق في التركيز على نمو المبيعات وعلى اكتساب العملاء، ربما يكون المدراء الماليون قصيري النظر في عدم معاملة العملاء

كأرصدة وعدم اعتبار المصاريف التسويقية استثمارات بعيدة المدى. أحد الأسباب الرئيسية لهذا الفصل هو الافتقار إلى مقاييس واضحة لتقييم قيمة العميل وتأثيرها على قيمة الشركة أو المساهمين فيها. باستخدام مسح شمل 148 مؤسسة مالية في العام 2000، أجرت الدراسة تقييماً لما يعتقد المدراء التنفيذيون حوافز رئيسية للقيمة الاقتصادية المستقبلية ولقدرة منظماتهم على قياس الأداء في المجالات التي تعمل فيها<sup>8</sup>. أظهرت الدراسة أنه برغم إدراك الشركات لأهمية الأرصدة غير الملموسة مثل ولاء العميل والابتكار، فهي تفتقر إلى أدوات القياس المناسبة. والفئة التي مثلت الفجوة الأوسع بين الأهمية المتصورة والمقاييس المتوفرة هي العملاء (أنظر إلى الشكل 1.2). من الواضح أن المدراء يعترفون بمحدودية بياناتهم المالية (التي لا تصوّر قيمة الأرصدة غير الملموسة) بأهمية العملاء، ولكنهم يعتمدون بالرغم من ذلك بشكل مبالغ فيه على الأدوات المالية، لأن أدوات القياس محددة ومتطورة في هذه الناحية. وعلى العكس من ذلك، كان من الصعب صياغة مقياس للعملاء لارتباطه بالقيمة المالية. وهذا ليس بالأمر المفاجئ بالنسبة إلى شخص مثل ألبرت آينشتاين الذي وضع لافتة في مكتبه في جامعة برنستون كتب عليها "ليس كل من يُعتدّ به يمكن عدّه، وليس كل من يمكن عدّه يُعتدّ به". وبالرغم من هذه النصيحة البليغة، يميل معظمنا إلى التركيز على الأشياء التي يمكن قياسها بسهولة.

## ردم الفجوة

تستند مقاربتنا للربط بين العميل وقيمة الشركة إلى مقدّمة بسيطة - العملاء هم مصدر المكاسب الأساسي للشركة (إننا نعترف بأنه يمكن أن يكون لتحويلات العملات والعقود المستقبلية

أهمية في بعض الحالات). وإذا كان في استطاعتنا تقييم قيمة العملاء الحاليين والمستقبليين، نكون قد حصلنا على ممثل لقسم كبير من قيمة الشركة. وعلى سبيل المثال، إذا كانت القيمة المتوسطة لعميل بالنسبة إلى شركة ما 100 دولار، ولدى الشركة قاعدة عملاء يبلغ حجمها 30 مليون عميل، فهذا يعني أن قيمة عملائها الحاليين 3 مليارات دولار. وإذا أردنا التكهن بمعدل اكتساب العملاء لهذه الشركة في المستقبل وقدرنا أن القيمة الحالية للعملاء المستقبليين هي بمليار دولار مثلاً، تصبح قيمة عملاء الشركة الحاليين والمستقبليين 4 مليارات دولار. وبعد إجراء التعديلات المناسبة (كاحتساب الضرائب مثلاً)، ينبغي أن يوفر هذا التقييم لقيمة العميل بديلاً مناسباً لقيمة الشركة.



□ أهمية الأصناف بالنسبة إلى الأداء الاقتصادي المستقبلي (1 = غير مهم؛ 5 = مهم جداً)

▨ كفاية القياس بالنسبة إلى الصنف (1 = لا يمكن قياسها؛ 5 = يمكن قياسها بدقة)

الشكل 1.2 أهمية أصناف الأداء الرئيسية وقياسها.

تختلف مقاربتنا عن المقاربة المالية التقليدية في ناحيتين أساسيتين. في الناحية الأولى، بدأنا من الأسفل نحو الأعلى، بعكس المقاربة المالية التقليدية حيث يجري التكهّن بالأموال التي تتدفق على الشركة على مستوى إجمالي (كلي) أو على مستوى الشركة، وذلك بتقييم قيمة العميل. وهناك ميزتان أساسيتان على الأقل لاستخدام هذه المقاربة المفصلة. الأولى تشخيصية. فالمكاسب، والأرباح، وتدفق الأموال عبارة عن نتائج لجملة من العوامل المختلفة. وعلى سبيل المثال، سنفترض أن أرباح إحدى الشركات ظلت ثابتة في السنوات القليلة الماضية. بإجراء التحليل عند مستوى العملاء، ربما سنجد أنه في حين تكتسب الشركة العملاء بوتيرة سريعة، فإن الهامش المتوفر لها مقابل كل عميل يتآكل بسبب المنافسة الشديدة. ومقاربتنا لا توفر تقييماً للقيمة الإجمالية للشركة وحسب، بل وتسلب الضوء على المحفزات الأساسية للقيمة. وبالتالي، عندما نبحث المدراء على القيام بشيء لتحسين سعر السهم، يمكن أن تصبح هذه المحفزات بسهولة أهدافاً يمكن السعي وراءها.

وهناك ميزة متصلة بالمقاربة التي تعتمد على العميل وهي قدرتها، بوجه عام، على توفير تكهنات أعلى دقة. فليس بالأمر النادر بالنسبة إلى طلاب لشهادة الماجستير في إدارة الأعمال وكذلك المحللين الماليين استخدام قواعد وليدة التجربة للتكهّن بتدفق الأموال. وعلى سبيل المثال، إذا كان معدل النمو السنوي المركب لبند هام معين، مثل العائدات، في السنوات الخمس الأخيرة يساوي 5%، من الشائع الافتراض بأنه من المرجح أن يكون معدل النمو المستقبلي 5% أيضاً. وإذا كان متوقفاً اشتداد



الظروف السوقية في المستقبل، ربما يقدم أحد المحللين بالبداية على التقليل من تقدير هذا المعدل ليصبح 4% مثلاً. إذا عدنا إلى المثال السابق عن الشركة التي حققت مكاسب ثابتة في السنوات القليلة الماضية، من البديهي التكهّن بأن المكاسب ستظل ثابتة في المستقبل أيضاً. غير أنّ تحليلنا المعتمد على العميل أظهر أن الشركة كانت تكسب العملاء ولكنها تنسر الهامش المقابل لكل عميل. وربما يكشف المزيد من التحليل عن احتمال تباطؤ معدل اكتساب العملاء بدرجة كبيرة في المستقبل واستمرار تآكل الهامش. وهذا سيوحى أنه بالرغم من المكاسب الثابتة التي تحققت في الماضي، ستواجه الشركة انخفاضاً كبيراً في أرباحها في المستقبل. وبناء على خبرتنا، يعتبر التكهّن بالربحية المستقبلية وربطها باستراتيجية الشركة أحد أكبر التحدّيات التي تواجهها الشركة. ومقاربتنا تسعى بوضوح إلى إيجاد هذا الرابط بدلاً من الاعتماد ببساطة على الأداء السابق وحساب الأرقام العقيمة من أجل قراءة التوقعات في المستقبل. من حيث الجوهر، نحن نعرض طريقة للتكهّن بنقاط التحوّل.

الناحية الثانية الهامة الأخرى لاختلاف مقاربتنا عن المقاربة المالية التقليدية هي تعاملها مع المصاريف التسويقية. فإذا كنت تعتقد بأن العملاء بمثابة أرصدة تولّد أرباحاً على المدى البعيد (ونحن نأمل بأن تكون كذلك)، ينبغي التعامل مع المصاريف التسويقية الهادفة إلى المحافظة على هؤلاء العملاء على أنها استثمارات وليست مصاريف. ولنأخذ مثلاً على شركة جديدة مثل أمازون. في مراحلها الابتدائية، أنفقت الشركة مبالغ طائلة

من المال من أجل اكتساب العملاء. ولو جرى التعامل مع كافة هذه النفقات كمصاريف، كما هو الحال في الشركات التقليدية، لكان من المؤكد أن يعتبر ذلك بمثابة مكاسب سلبية. غير أن التفكير البديهي يقتضي أن مصاريف التسويق لدى أمازون هي استثمارات بالضرورة يراد منها بناء قاعدة عملاء يؤمل بأن يستمر هؤلاء العملاء في الشراء من الشركة في المستقبل. وسنبين بأنه بالتعامل مع المصاريف المعتمدة على العملاء كاستثمارات، سنكون قادرين على تقدير القيمة السوقية للعديد من شركات الإنترنت والشركات الأخرى التي تنمو بسرعة، وهي الناحية التي تفشل فيها غالبية الطرق التقليدية. كما سنبين أن العديد من الاستثمارات لم تكن حكيمة بالضرورة - مثل مبالغة الشركات في تقدير قيم الأرصدة المكتسبة.

تعتبر قيمة العميل لينة (قالب) البناء الأساسية في مقاربتنا، والتي تسمى أيضاً القيمة العمرية للعميل، وهي تمثل القيمة الحالية لكافة الأرباح المستقبلية المتولدة من العميل. وينبغي أن نشير إلى أن مفهوم ونموذج القيمة العمرية للعميل ليس جديداً، فهناك العشرات من الكتب والمقالات التي كتبت عن هذا الموضوع. ف نماذج القيمة العمرية للعميل نشأت قبل سنين عديدة في ميدان التسويق المباشر وقواعد بياناته، وهي مستمرة، بدرجة كبيرة، في التركيز على هذا الميدان التكتيكي. ومعظم تطبيقات هذه النماذج تتطلب قدراً كبيراً من البيانات المفصلة عند مستوى العملاء إضافة إلى استخدام نماذج معقدة بمهدف استهداف العملاء على نحو أفضل بعروضات لمنتجات أو اتصالات مناسبة. ومع أن ذلك يحتل أهمية

كبيرة بالنسبة إلى المختصين في التسويق، يبدو أن له قيمة محدودة بالنسبة إلى المدراء الكبار الذين يبدون اهتماماً أقل بالقرارات التكتيكية المتعلقة بالتسويق، أو بالنسبة إلى المستثمرين الذين يمكنهم الحصول على البيانات الداخلية للشركة.

سنبين في هذا الكتاب كيف يمكن لمعظم المدراء التنفيذيين والمستثمرين استخدام المعلومات المتوفرة على نحو علني واستخدام صيغة دقيقة لكن بسيطة لتقدير القيمة العمرية للعميل في شركة تجارية. وسنبين بأن القيمة العمرية للعميل بالنسبة إلى غالبية الشركات تتراوح ببساطة ما بين 1 و4.5 أضعاف الهامش السنوي للعميل. وعلى سبيل المثال، إذا كان الهامش السنوي الذي تحصل عليه الشركة من العميل يبلغ \$100، فعلى الأرجح أن تقع القيمة العمرية للعميل بين 100 و450 دولاراً. والمقدار الدقيق للمضاعف (وما إذا كان أقرب إلى 1 أو إلى 4.5) يعتمد على جملة من العوامل (مثل معدل الاحتفاظ بالعملاء) التي سنتناقشها في الفصل 2. ومع أنه من الممكن بالتأكيد، بل من المرغوب فيه، بالنسبة إلى شركة ما أن تحصل على التقدير الدقيق لهذه القيمة باستخدام قاعدة بيانات مفصلة للعملاء، فهذا التقدير البسيط كافٍ في العادة لتوفير مشهد للوحة الكبيرة اللازمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.

باستخدام العديد من الأمثلة ودراسات الحالة، سنبين مدى قيمة هذه القاعدة البسيطة بالنسبة إلى الكثير من القرارات الإدارية. وعلى سبيل المثال، سنبين كيف يمكن استخدام هذه القاعدة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتسويق، مثل اكتساب العملاء. ونسلط الضوء على ذلك بدراسة حالة للشركة CDNow

، التي تبين أن استراتيجيتها في اكتساب العملاء لم تكن قابلة للنجاح من الناحية الاقتصادية. كما سنبين كيف يمكن استخدام هذه القاعدة في توفير إرشادات عند اتخاذ قرارات تتعلق بالاستثمار في التسويق بوجه عام. وسنظهر قيمة هذه المقاربة في مجال تملك الشركات والدمج في ما بينها. وباستخدام دراسة حالة الشركة AT&T، نعرض كيف أن المقاربة المعتمدة على العميل تظهر أن تملك هذه الشركة لشركة TCI وMediaOne مقابل 110 مليارات دولار كانت مبنية على قرارات مفرطة في التفاؤل. وأخيراً، نتكلم عن العلاقة بين قيمة العميل وقيمة الشركة. باستخدام المعلومات المتوفرة لجمهور الناس والمتعلقة بعدة شركات (عن فيها شركات الإنترنت مثل أمازون)، سنبين مدى قرب (أو بُعد) قيمة الشركة عن قيمة عملائها. وهذا يوفر في الحد الأدنى طريقة بديلة ومتممة للمدراء، والمحللين، والمستثمرين، لتقييم قيمة الشركة.

### خطة الكتاب

نبدأ في الفصل 2 بمناقشة "لبنة البناء" الأساسية لكتابنا، ونعني قيمة العميل، فنشرح أولاً طريقة بسيطة لتقدير القيمة العمرية للعميل. كما نسلط الضوء في الفصل 2 على العوامل التي تؤثر في قيمة العميل وتأثيراتها النسبية. ونبين بعد ذلك كيفية استخدام مفهوم قيمة العميل وتقديرها في تقييم القرارات المتعلقة باستراتيجية التسويق (الفصل 3). ونناقش في الفصل 3 على وجه الخصوص استراتيجيات النمو المعتمدة على العميل، بما في ذلك اكتساب العملاء، والحفاظ عليهم، ونمو الهامش. ونبين كيف أن

قيمة العميل يمكن أن تتغير بطريقة جذرية التفكير الاستراتيجي لمدراء التسويق.

ونوضح في الفصل 4 كيف أن التقييم المعتمد على العميل يوفر رابطاً بين قيمة العميل وقيمة الشركة. وهذا الرابط بين قيمة العميل والقرارات المالية يردم الفجوة التقليدية بين التسويق والمالية. ونبين على وجه الخصوص كيف يمكن استخدام قيمة العميل في تقدير القيمة الإجمالية للشركة. وهذا ما قد يساعد المستثمرين والمحللين في اتخاذ قرارات استثمارية أفضل، كما يمكن أن يساعد كبار المدراء أيضاً في اتخاذ القرارات الإدارية الاستراتيجية والقرارات المتعلقة بتملك الشركات.

يشكل الفصلان الثالث والرابع جوهر كتابنا، وستتعلم فيهما كيف تستخدم قيمة العملاء في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالتسويق والمالية. وبافتراض أنك أصبحت بيلوغك تلك المرحلة مقتنعاً بأهمية تركيز التفكير على قيمة العملاء، ستجد في الفصل 5 تصميماً لخطة تعتمد على العميل غرضها بناء قيمة العميل وإدارة هذه القيمة. ونختم الكتاب بالفصل 6 الذي يبحث في القضايا التطبيقية والتنظيمية.

هناك مبحثان شائعان يتردد صداهما في ثنايا هذا الكتاب. الأول أن أفكارنا تعتمد على مفاهيم وطرق بسيطة لكن دقيقة. وقد عرضنا الأفكار البسيطة والقابلة للتطبيق في الكتاب، وأرجأنا البحث في التفاصيل والمسائل الرياضية إلى الملاحق. والبحث الثاني هو اعتقادنا بأن خير وسيلة لإيضاح هذه المفاهيم هي من خلال استعراض الأمثلة الملموسة. ولهذا السبب، عرضنا حالات دراسة بغرض شرح

كيفية استخدام هذه الأفكار في تقييم القرارات الاستراتيجية وإدارتها وتعزيزها.

## الخلاصة

غرضنا من هذا الكتاب تحقيق ستة أهداف:

- إقناعك، إذا لم تكن "تعتقد" أصلاً، بأن خير طريقة للتعامل مع العملاء هي في التعامل معهم كأرصدة والتعامل مع النفقات التي يُراد من ورائها اكتسابهم والمحافظة عليهم بناء على ذلك.
  - شرح كيفية تقدير قيمة العميل.
  - إظهار كيف أن قيمة العميل توفر أساساً هاماً للقرارات التسويقية الاستراتيجية، والأسباب التي قد تجعل استخدام المقاييس الشائعة أمراً مضللاً.
  - إظهار كيف أن تقدير قيمة العملاء يوفر مقاربة "أساسية" لتقييم الشركة.
  - اقتراح طريقة تمكن الشركة من تركيز جهودها التسويقية على إدارة قيمة العميل من خلال الجهود الهادفة إلى اكتساب عملاء جدد، والمحافظة على العملاء الحاليين، وتوسيع الهامش الذي يولده العملاء عبر بيع منتجات إضافية.
  - تسليط الضوء على كيفية تأثير قيمة العميل على هيكلية المنظمة وعلى النظم التحفيزية فيها.
- والمشوق في الأمر هو أن هذه الأفكار لاقت قبولاً لدى كبار

المدراء والعاملين في المالية والمحاسبة أكثر مما لاقته لدى العديد ممن يعملون في التسويق، الذين غالباً ما يركزون على المستوى التكتيكي (أي الإعلان والحملات الترويجية). ونحن نعتز بأن تأليف كتاب جذاب، وإيجاد الوعي والمواقف الإيجابية، والقيام بحملات ترويجية توفر زيادات في المبيعات على المدى القصير، نشاطات مرغوبة. لكن مما يؤسف له أن هذه الأهداف لا تُترجم على الفور إلى مقاييس يعتبرها المسؤولون الماليون الرئيسيون، والمسؤولون التنفيذيون الرئيسيون، وحتى المسؤولون الإداريون الرئيسيون، مقاييس هامة. وحجتنا تقول بأنه لكي يحتلّ التسويق "مقعداً على الطاولة" (أي تكون له أهمية في غرفة اجتماعات مجلس الإدارة وفي الشركة ككل)، يتعين أن يظهر "ترابط القيمة". وكلنا أمل في بأن يشكل هذا الكتاب، بطريقة ما، مساهمة في التوصل إلى تلك الغاية.





## الفصل الثاني

# قيمة العميل

ما هي قيمة العميل بالنسبة إلى الشركة؟ تخيل أن عميلاً دخل إلى شركة تباع سيارات تويوتا. بالنسبة إلى موظف في قسم المبيعات، تعتمد قيمة هذا العميل على نوع السيارة ولواحقها التي يشتريها في تلك الصفقة. وتاجر السيارات مهتم بإبرام الصفقة أكثر من اهتمامه بالعميل الذي يشكل طرفاً فيها. وربما يعرف التاجر أيضاً بأن العميل الذي يشتري سيارة من شركته يُرجَّح أن يعود من أجل صيانتها، وهو الأمر الذي غالباً ما يعود عليه بأرباح طائلة. كما أن شعور العميل بالرضى قد يغريه بشراء سيارات تويوتا أخرى من هذه الشركة في المستقبل. وبالتالي، فإن تركيز الموظف الذي يعمل في المبيعات، من وجهة نظر التاجر، ينمّ عن قصر في النظر. فقد يرغب التاجر في بناء علاقة مع هذا العميل على أمل توليد أرباح من صفقات بيع معه أو تقديم خدمات له في المستقبل.

من وجهة نظر الشركة التي تصنّع سيارات تويوتا، هذا التفكير البعيد المدى مرغوب فيه أيضاً. لكنّ نظرة الشركة ونظرة التاجر لا تتطابقان تماماً. وعلى سبيل المثال، فإن العميل الذي يتحوّل من شراء تويوتا إلى ليكزس في المستقبل أعلى قيمة بالنسبة إلى تويوتا. غير أن هذا التحوّل بالنسبة إلى تاجر يبيع سيارات تويوتا يعني خسارة عميل.

يوضح هذا المثال البسيط العديد من النواحي الهامة. الأمر الأول هو أنه يظهر الاختلاف بين وجهة التركيز في الصفقة ووجهة التركيز في بناء العلاقة. فالتركيز في الصفقة ينصبّ حصراً على الفوائد القصيرة المدى للصفقة الحالية. وعلى العكس من ذلك، ينصبّ التركيز في بناء العلاقة على الفوائد البعيدة المدى لبناء علاقة مع العميل، وهو ما سيولد المزيد من العائدات والأرباح في المستقبل. ونظراً إلى إدراك الشركات لهذا الفارق، فقد استثمر العديد منها ملايين الدولارات في بناء نظام لإدارة العلاقة مع العميل. والأمر الثاني هو أن قيمة العميل قد تختلف باختلاف وجهات نظر الممثلين في سلسلة القيمة. فمن المنطقي جداً بالنسبة إلى موظف في المبيعات أن يتبنى نظرة قصيرة المدى تركز على إتمام الصفقة إذا لم تكن عمولته مرتبطة بالمبيعات والخدمات المستقبلية التي تقدّم للسيارة التي يبيعها اليوم. وكذلك الأمر، فإنه بالنظر إلى أن الهيكلية التنظيمية التي تجعل عمليات تويوتا مستقلة عن عمليات ليكزس، سيلحق ضرر بالتاجر الذي يبيع سيارات تويوتا من جرّاء تحوّل العميل إلى شراء سيارة ليكزس الأعلى ثمناً والأكثر ربحية. وحتى داخل شركة تويوتا نفسها، إذا كان تنظيم الشركة متركزاً على المنتجات (أي الاسم التجاري التقليدي أو نظام إدارة المنتج الذي تتبناه غالبية الشركات)، يوجد القليل من الحوافز التي تحمل مدراء إنتاج سيارة تويوتا كامري على التعاون مع مدراء إنتاج ليكزس المنافسين لهم، حتى وإن كان ذلك التعاون يصبّ في مصلحة تويوتا. وبعبارة أخرى، ينظر الممثلون المختلفون في سلسلة القيمة إلى العميل ويقيّمونه بطريقة مختلفة. وما لم يكسّن تنظيم الشركة منسجماً مع الحوافز التي توفرها، ما من تكنولوجيا لإدارة العلاقة مع العميل يمكنها التغلب على هذه العوائق

ويجعل الشركة تركز على العميل حقاً. وستطرق إلى مثل هذه القضايا التنظيمية لاحقاً في هذا الكتاب. والأمر الثالث هو أنه حتى وإن كان التاجر يدرك القيمة المحتملة البعيدة المدى للعميل، توجد شكوك كبيرة في كل من المقدار الدقيق لقيمة العميل واحتمال أن يعتبر التاجر لتلك القيمة على أنها ربح. وعلى سبيل المثال، سيكون من الصعب جداً على هذا التاجر تبرير إنفاق 2000 دولار مثلاً على بناء علاقة طويلة المدى مع أحد العملاء. فهل الفوائد المرتجاة على المدى البعيد تستحق فعلاً إنفاق مبلغ إضافي مقداره 2000 دولار؟ وبالنظر إلى صعوبة الإجابة عن مثل هذه الأسئلة، من غير المفاجئ أن ترجح كفة الفوائد الدقيقة التي يمكن قياسها على المدى القصير على كفة الفوائد المستقبلية الغامضة وغير المؤكدة، حتى عندما يكون المدير على دراية تامة بالفوائد المترتبة على بناء علاقات طويلة المدى مع العملاء. وهذا ما يشير إلى الحاجة إلى استخدام طرق ومقاييس أفضل لتقدير القيمة البعيدة المدى للعميل. والقيمة العمرية للعميل هي واحدة من تلك المقاييس التي تعالج هذه القضية الهامة.

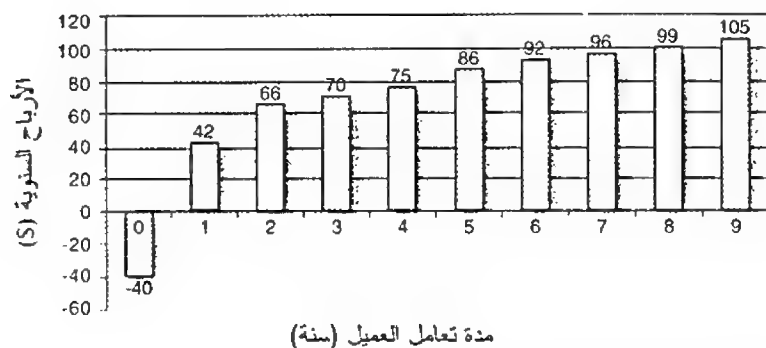
نبدأ في هذا الفصل بمناقشة مفهوم القيمة العمرية للعميل، والتي لا بد وأن العديد من القراء يعرفون شيئاً عنها. ثم نشرح بعد ذلك كيف يُترجم هذا المفهوم إلى ممارسة بغرض التوصل إلى طريقة لتقدير قيمة العميل. ونُتبّع ذلك بمناقشة للتحديات العملية لتطبيق هذه الطريقة ونُدافع عن الحاجة إلى تبسيط المقاربات المستخدمة في التقدير. وسنبين في هذه المناقشة أنه ليس بالضرورة أن يعتمد تقدير القيمة العمرية للعميل على توفر الكثير من البيانات. في الواقع، ربما يكون التقدير أقل دقة مما يعتقد الكثير من الخبراء. ولهذا السبب، نقترح طريقة بسيطة للتوصل إلى تقدير تقريبي للقيمة العمرية للعميل

ونشير إلى الحالات التي يكون من المناسب استخدام هذه الطريقة فيها كنقطة انطلاق والحالات التي تتطلب إدخال بعض التعديلات عليها.

### القيمة العمرية للعميل

تمثل القيمة العمرية للعميل القيمة الحالية لكافة الأرباح الحالية والمستقبلية المتولدة من العميل طوال فترة تعامله مع الشركة. يجمع هذا المفهوم البسيط الكثير من النواحي - ليس فقط أهمية الأرباح الحالية، بل والأرباح المستقبلية أيضاً، والقيمة الزمنية للمال كأن تساوي أرباح مقدارها \$100 اليوم أكثر من أرباح مقدارها \$100 غداً، وإمكانية إحجام العملاء عن التعامل مع الشركة مجدداً.

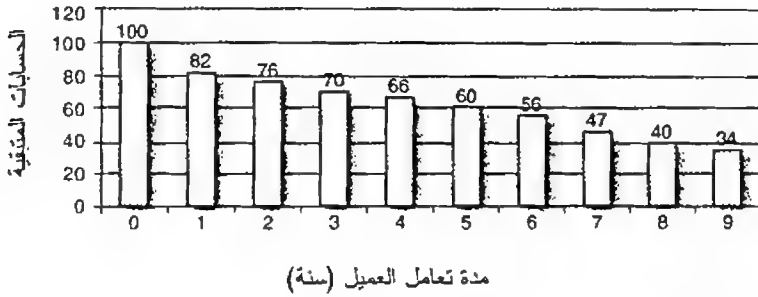
لكي نقدر القيمة العمرية للعميل، نحن بحاجة إلى معلومتين أساسيتين - أنماط الأرباح المتولدة عن العملاء ومعدل إحجامهم عن معاودة التعامل مع الشركة (معدل النفور). يُعرف نمط الأرباح بأنه (هامش) الأرباح المتولدة عن العميل طوال مدة تعامله مع الشركة. يبين الشكل 2.1<sup>1</sup> مثلاً توضيحياً على هذا المفهوم. في البداية، تنفق الشركة الأموال لاكتساب العميل. وعلى سبيل المثال، ترسل الشركات التي تصدر البطاقات الائتمانية رسائل مباشرة إلى ملايين العملاء. تتراوح معدلات التجاوب القياسية على هذه العروض البريدية المباشرة بين 1 و2%. وللأسف، ليس كل من يستجيب لهذا العرض مؤهلاً للحصول على بطاقة اعتماد. وهذا ما قد يجعل الكلفة النهائية لاكتساب العميل مرتفعة. يُظهر الشكل 2.1 أن كلفة



الشكل 2.1 نمط أرباح العميل.

اكتساب العميل تساوي S40. وبعد أن يبدأ العميل باستخدام بطاقة الاعتماد، تحصل الشركة على أرباح منه. في هذا المثال، يولد العميل S42 من الأرباح في العام الأول، و S66 في العام الثاني، وهكذا.

من الطرق البسيطة لتقدير القيمة بعيدة المدى لهذا العميل جمع كافة الأرباح على امتداد الفترة الزمنية للبيانات - في هذه الحالة، تبلغ الفترة تسع سنوات. وبعبارة أخرى، قيمة هذا العميل تساوي  $S42 + S66 + \dots + S105 = S731$ . غير أن هذا الجمع البسيط يتجاهل القيمة الزمنية للمال - بمعنى أن مبلغ S100 يساوي اليوم أكثر مما يساويه مبلغ S100 غداً. وعلى سبيل المثال، إذا استثمرنا S100 اليوم وحقق استثمارنا عائداً نسبته 12% (أو عامل الخصم)، فسينمو مبلغ المئة دولار بنسبة 12% ليصبح S112 في السنة الثانية، و S125.44 في السنة الثالثة (نمو مبلغ S112 بنسبة 12%). وباستخدام معدل الخصم 12%، نجد أن القيمة الحالية للأرباح في الشكل 2.1 تساوي S404.29<sup>2</sup>.



الشكل 2.2 نمط نفور العملاء.

افترضنا لغاية الآن أن العميل استمرّ في التعامل مع الشركة لمدة تسع سنوات. لكن من غير المعقول توقّع الاحتفاظ بمئة عميل، اكتسبناهم في السنة 0، بعد مرور تسع سنوات. فالعملاء يجمعون عن معاودة التعامل مع الشركة لأسباب مختلفة، مثل الخدمة السيئة، أو العروض المنافسة الأفضل، أو تغيّر حاجات العملاء وأولوياتهم. ولهذا السبب، يُرجّح أن تكون قيمة 100 عميل أقل بكثير من  $100 \times \$404.29$ ، أي أقل من \$40429. ولكي نأخذ نفور العملاء بعين الاعتبار، نحتاج إلى معرفة أنماط نفورهم. يبين الشكل 2.2 مثلاً توضيحياً على نمط لنفور العملاء.

يشير غط النفور هذا إلى أنه من بين 100 عميل اكتسبناهم في السنة 0، لم يبق سوى 82 عميلاً بانتهاء السنة 1. وبعبارة أخرى، أحجم 18 عميلاً عن التعامل مع الشركة مجدداً. ومن بين العملاء الاثنى عشر والثمانين المتبقين، أوقف 6 عملاء تعاملهم مع الشركة في السنة التالية، ولم يبق من العملاء بانتهاء السنة 2 سوى 76 عميلاً، وهكذا. لاحظ أننا نتابع مجموعة العملاء نفسها طوال هذه الفترة. بات من الواضح الآن أنه برغم إنفاق الشركة  $100 \times \$40$  أي \$4000 لاكتساب العملاء المئة، لم يبق سوى 34 عميلاً فقط يولدون

أرباحاً بمعدل \$105 لكل عميل. وبالتالي فإن الفائدة الناتجة عن اكتساب 100 عميل بكلفة مقدارها \$4000 تساوي \$24173.10، وهو مبلغ أقل بكثير من المبلغ التقديري الذي يتجاهل نفور العملاء<sup>3</sup>. وهذا ما يجعل الفائدة المتوقعة من العميل الواحد \$241.73. يمكن لهذا التقدير لقيمة العميل أن يكون مفيداً جداً في عملية صنع القرار، وهو موضوع سنناقشه بالتفصيل في فصول لاحقة. وعلى سبيل المثال، يجدر بشركتنا الافتراضية التي تباع بطاقات ائتمانية عدم إنفاق أكثر من \$242 في اكتساب العميل. وبما أن كلفة اكتساب العميل التي يبينها الشكل 2.1 تساوي \$40، فإن صافي أرباح تملك كل عميل يقارب \$200.

### تطوير مقاييس ذات فائدة

تبرز القيمة العمرية للعميل كمفهوم ومقياس هام في تقدير قيمة العميل. لكن الشركات قد واجهت تحديات هائلة في تطبيق هذا المفهوم. والفجوة التي تفصل بين النظرية والممارسة ناتجة عن ثلاثة عوامل رئيسية.

#### متطلبات البيانات

أدرك الاستشاريون والشركات منذ سنين عديدة أن تطبيق مفهوم إدارة العلاقة مع العميل يحتاج إلى بيانات مفصلة عن العملاء. في الواقع، تتطلب هذه المقاربة البسيطة في ظاهرها حجماً من البيانات يزيد كثيراً عما يعتقد العديد من الناس. تخيل مثلاً البيانات المطلوبة لتقدير القيمة العمرية للعميل. أولاً، لكي نعرف مدة تعامل العميل مع الشركة، نحن بحاجة إلى متابعة كل عميل أو كل مجموعة

من العملاء (ونعني مجموعة العملاء الذين تم اكتسابهم في الوقت نفسه). توفر معظم البيانات التي تملكها الشركات وطرق المحاسبة نظرة سريعة على العملاء في مرحلة زمنية معينة بدلاً من توفير نظرة بعيدة المدى لمجموعة من العملاء.

ثانياً، نحن بحاجة إلى معرفة غلط الأرباح العائدة من كل عميل أو مجموعة من العملاء على امتداد فترة زمنية معينة (كما هو موضح في الشكل 2.1)، وهو ما يتطلب توقع الأرباح المستقبلية. والأرباح المستقبلية تأتي من مصادر متنوعة، مثل نمو عائدات المنتجات ذات الصلة، وخفض التكاليف، وتأثيرات الكلام مشافهة<sup>4</sup>. وفي حين يعتبر من السهل نسبياً توقع الأرباح المستقبلية للمنتجات ذات المواصفات المكتملة والتي يشتريها العملاء منذ سنين عديدة، نجد أنه من الصعوبة بمكان تقدير الأرباح المحتملة الناتجة عن بيع منتجات إضافية والفوائد غير المباشرة لتأثيرات الكلام الذي يتداوله الناس مشافهة.

ثالثاً، وهو العامل الأكثر صعوبة، نحن بحاجة إلى معرفة معدلات المحافظة على العملاء أو معدلات نفورهم بالنسبة إلى الزمن (كما هو مبين في الشكل 2.2). من السهل نسبياً متابعة معدل النفور بالنسبة إلى الشركات التي تتعامل مع عملائها وفقاً لإدارة تعاقدية (والتي يتعين بموجبها على العميل أن يعلم الشركة برغبته في إلغاء الخدمة). من الأمثلة على هذه الخدمات، التأمين، ومحطات التلفزة الكابلية، وخدمة الهاتف اللاسلكي. لكن في حالة الخدمات غير التعاقدية، من الصعب جداً معرفة معدل نفور العملاء. وعلى سبيل المثال، فإن عميلاً لدى شركة أمازون لا يحتاج إلى الاتصال بالشركة ليعلمها



بأنه سيوقف تعامله معها. وربما يعود ذلك العميل إلى التعامل مع الشركة بعد فترة انقطاع طويلة. وبالتالي، كيف يمكن لشركة أمازون أن تقدّر معدل احتفاظها بعملائها؟ وحتى الشركات التي تقدّم خدمات تعاقدية يمكنها فقط متابعة معدل النفور أو معدل زيادة المستعاملات التجارية في المتوسط، وهو ما يعني ببساطة عدد العملاء الذين خسرتهم الشركة في فترة زمنية مقسوماً على العدد الكلي للعملاء القدامى والمكتسبين حديثاً. لكن ذلك لا يأخذ بعين الاعتبار معدلات النفور التي يمكن أن تتفاوت طوال مدة تعامل العميل مع الشركة، مثل المعدلات المبينة في الشكل 2.2.

شجعت الحاجة إلى البيانات المفصلة عن العملاء العديد من الشركات على توظيف الملايين من الدولارات في إنشاء نظم لإدارة العلاقة مع العميل. وبرغم استخدام بعض الشركات لقواعد بياناتها، مثل Harrah's Entertainment, Inc، فقد فشلت غالبية الشركات في تحقيق ذلك. وتظهر العديد من الدراسات أن 55 - 57% من كافة مبادرات إدارة العلاقة مع العميل لم تؤدّ إلى تحسين العلاقات مع العملاء ولم تظهر عائدات كبيرة على الاستثمار<sup>5</sup>. ووجد الخبراء أسباباً متنوعة تفسر افتقار مبادرات إدارة العلاقة مع الزبون إلى القدرة على التأثير. وأحد هذه الأسباب الرئيسية هو التعقيد.

### التعقيد

تظهر مناقشتنا المختصرة لمتطلبات البيانات التعقيد المتأصل في جمع وتحليل وتطبيق مفهوم القيمة العمرية للعميل. وهذا التعقيد لا يقتصر على جمع البيانات وتكاملها مع القنوات المتعددة (مثل مركز الاتصال، موقع الويب)، بل إنه يتطلب أيضاً إعادة تنظيم بنوية

رئيسية. فإذا كان من الصعب على مبادرات إدارة العلاقة مع العميل إظهار أية عوائد هامة على الاستثمار، فكيف ستمكن من إقناع المدراء التنفيذيين الرئيسيين بوجود قلب المنظمة بأكملها رأساً على عقب؟ وما هي الأسباب الداعية إلى ذلك - لكي تتمكن من إدارة حملاتنا الإعلانية أو عمليات إرسال الكتالوجات بواسطة البريد على نحو أفضل؟

نحن نعتقد بأن الشركات لم تعد ترى اللوحة الكبيرة في غمرة تحمسها لبناء قواعد بيانات ضخمة. ففي قمة عُقدت مؤخراً جمعت العديد من مسؤولي التسويق الرئيسيين، توصل المجتمعون إلى أنه يتعين أن تكون المقاييس التي تعتمدها الإدارة العليا واضحة، وبسيطة، ومستقبلية، وترسم أبعاد اللوحة الكبيرة<sup>6</sup>. والمقاييس الأكثر شيوعاً، مثل الحصة السوقية، أو نسبة سعر السهم إلى الربح، تنقسم هذه الخصائص الهامة. وعلى العكس من ذلك، أصبحت نظم إدارة العلاقة مع العميل شديدة التعقيد وحقلًا تختص به إلى حد بعيد جماعة تكنولوجيا المعلومات، ولكنها تجد بالرغم من ذلك صعوبة في الإجابة عن سؤال بسيط - ما هي قيمة العميل العادي بالنسبة إلينا. والأهم من ذلك أن غالبية جهود نظم إدارة العلاقة مع العميل ركزت على القضايا التفصيلية التكتيكية مثل إدارة الحملات. لكن نادراً ما تنال القضايا مثل تحديد العميل الذي ينبغي أن يحصل على الكتالوغ التالي اهتمام الإدارة العليا والمسؤولين التنفيذيين الرئيسيين. وأخيراً، إذا كانت قيمة العميل مهمة فعلاً في تقييم الوضع العام للشركة (وهو أمر ستتكلم عنه لاحقاً في هذا الكتاب)، ينبغي أن تكون تلك القيمة جلية لا بالنسبة إلى المدراء التنفيذيين في الشركة وحسب، بل وبالنسبة إلى مجتمع المستثمرين أيضاً. فحتى لو كان لدى أمازون

وأمر كا أون لاين AOL قواعد بيانات خاصة بالعملاء يراد منها تقدير قيمة عملائهم، فلن يكون في مقدور المستثمر العادي أو المحلل المالي الحاذق أن يعرف بسهولة قيمة عملاء أمازون أو أميركا أون لاين بدون الوصول إلى قواعد البيانات هذه.

كل ما نحتاج إليه هو مقياس بسيط يمكن فهمه بسهولة ويمكنه تصوير جوهر القيمة العمرية للعمل. لا تسعى فهمنا رجاءً. فبوصفنا أكاديميين، نحن نصارع من أجل الدقة ونعيش على التعقيد. لكن بعد ألقينا محاضرات على الآلاف من طلاب الماجستير في إدارة الأعمال، وتحدثنا إلى عشرات من الشركات، توصلنا إلى قناعة راسخة بأن احتمالات استخدام الطرق البسيطة والتقريبية وتبنيها تزيد كثيراً على احتمالات استخدام نظيراتها المعقدة. كما أنه يكفيك معرفة القيمة التقريبية لعملك لكي تتخذ غالبية قراراتك. ونحن لا نقترح التخلي عن قواعد بيانات العملاء أو النمذجة المعقدة (وإلاّ ماذا كنا سننشر في المجلات الأكاديمية؟). لكن يتوجب علينا تعلّم المشي قبل محاولة الجري. أي أنه ينبغي علينا أن نبدأ باستخدام الطرق البسيطة وندرس كيفية تأثيرها في القرارات المختلفة. وبعد أن نشعر بالارتياح إلى النتائج، يمكننا السعي وراء المزيد من الدقة والتعقيد عندما يستدعي الموقف قيامنا بذلك.

### وهم الدقة

ربما يشعر بعض القراء المعقدين بالرعب من اقتراح استخدام طرق بسيطة ولكن تقريبية. وفي حين أننا نشعر بارتياح لتقدير للقيمة العمرية للعمل يتراوح ما بين 80 و 120\$ على سبيل المثال، ربما يعتقد هؤلاء بأن هذا التقدير تقريبي إلى حد بعيد. وما تقتضيه

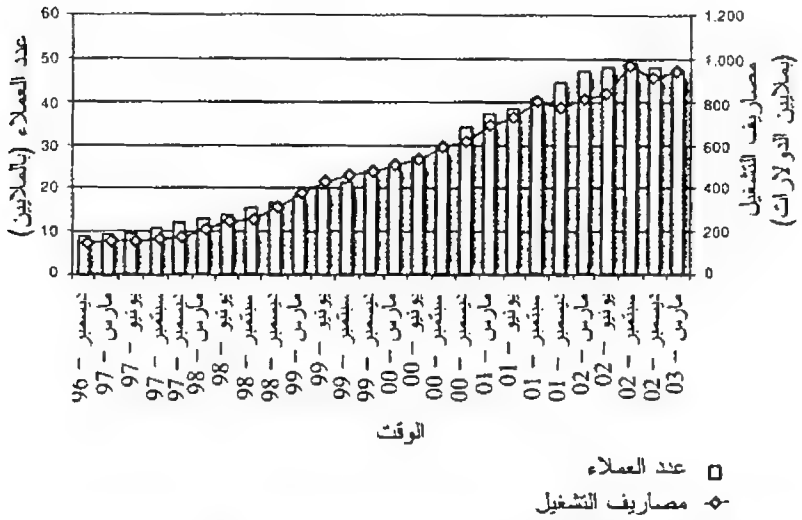
حجتهم ضمناً هو افتراض إمكانية تقدير القيمة العمرية للعميل بدقة. لكن حتى مع توفر أكثر البيانات والنماذج تفصيلاً وتعقيداً، سيتطلب تقدير القيمة العمرية للعميل مجموعة من الافتراضات والقرارات الموضوعية التي تجعل هذا التقدير أقل دقة بكثير مما قد يرغب العديد منا في تصوّره. وسناقش باختصار بعضاً من هذه الافتراضات والقرارات.

يعتبر معدل نفور العملاء وأنماط الأرباح على امتداد فترة زمنية المدخلين الأساسيين لتقدير القيمة العمرية للعميل. وسبق أن ناقشنا التحدّيات التي تبرز عن محاولة تقدير أنماط النفور على امتداد فترة زمنية، وخصوصاً بالنسبة إلى الشركات التي تقدّم خدمات غير تعاقدية. ولكي نقدّر أنماط الأرباح، نحن بحاجة إلى تقدير العائدات والتكاليف. وسبق أن أشرنا إلى الصعوبة التي يكتنفها توقّع العائدات المستقبلية من البيع المتقاطع أو تأثيرات الكلام الذي يتداوله الناس مشافهة. كما أن القضايا المتعلقة بالكلفة ليست أقلّ تحدّياً. ولكي نقدّر قيمة عميل معيّن، نحن بحاجة إلى توزيع التكاليف على كل عميل. وبعبارة أخرى، نحن بحاجة إلى تخطي مرحلة تقدير التكاليف المستندة إلى النشاط لنصل إلى مرحلة تقدير التكاليف المستندة إلى العميل. وفي حين أنه من السهل توزيع تكاليف البضائع على العملاء، وفقاً لكمية المنتج التي يشتريها كل عميل، نجد أنه من الصعوبة بمكان توزيع التكاليف الأخرى. وعلى سبيل المثال، كيف ينبغي توزيع تكاليف الإعلانات التجارية؟ هل ينبغي علينا أخذ تكاليف اكتساب عملاء جدد، أو المحافظة على العملاء الحاليين، أو المجموعتين معاً بعين الاعتبار؟ وكيف يمكننا توزيع تكاليف الخدمات على كل عميل؟ وهل ينبغي اعتبار تكاليف الموظفين ثابتة أم ينبغي توزيعها على العملاء كتكاليف مباشرة؟

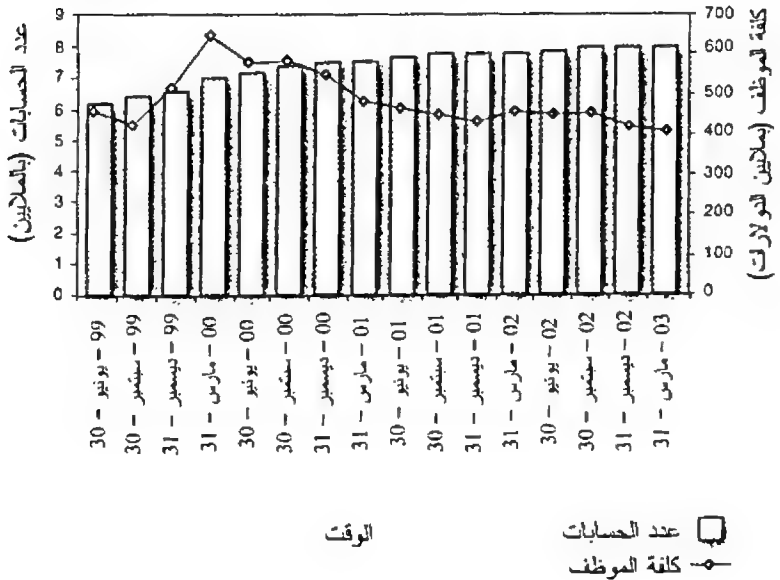
يمكن وصف العديد من القرارات المتعلقة بتوزيع التكاليف في أحسن الحالات بأنها موضوعية. ولنأخذ مثلاً كلفة الموظف. يمكن للمرء أن يجادل بأنها كلفة ثابتة نسبياً ولذلك لا ينبغي تحميلها على عميل معين. غير أن بعض الشركات، مثل Capital One، تحمّل التكاليف العملياتية على كل عميل أو حساب. وفي تقريرها السنوي للعام 2001، صرحت الشركة بأن "المصاريف المتعلقة بالرواتب والفوائد الأخرى المصاحبة لها زادت بنسبة 36% كنتيجة مباشرة لكلفة العمليات الهادفة إلى إدارة النمو في حسابات الشركة". وفي أبريل/نيسان 2003، أشار تقريرها إلى أن "كلفة التشغيل المحسوبة على أساس سنوي بالنسبة إلى كل حساب ارتفعت إلى \$79 في الربع الأول من العام 2003 بعد أن كانت \$76 في الربع الذي قبله"<sup>7</sup>.

يبين الشكل 2.3 وجود علاقة قوية بين عدد العملاء والمصاريف التشغيلية في شركة Capital One، وهو ما يبرّر توزيع التكاليف التشغيلية في هذه الشركة على العملاء. ويبين الشكل 2.4 علاقة أضعف بكثير بين كلفة الموظف وعدد الحسابات في شركة تشارلز شواب. فكيفية تحميل هذه الكلفة على كل حساب أو عميل أقل وضوحاً، إن لم نقل غير واضحة بالمرّة.

إن توزيع التكاليف لا يقتصر على كونه مسألة محاسبية على اعتبار أنه يؤثر بطريقة مباشرة في قيمة العميل والربحية. حتى إن هذه المسألة تصبح أكثر حساسية في بعض الحالات. دعنا ندرس حالة المصارف على سبيل المثال. فمن المتعارف عليه الآن أن كلفة خدمة العميل من خلال صرّاف في المصرف أعلى بكثير من كلفة خدمة العميل نفسه من خلال صرّاف آلي أو الإنترنت (أنظر إلى الشكل 2.5). ونتيجة



الشكل 2.3 العلاقة بين تكاليف الموظفين وعدد العملاء في شركة Capital One.



الشكل 2.4 العلاقة بين تكاليف الموظفين وعدد العملاء في شركة تشارلز شواب.



الشكل 2.5 تكاليف المعاملات في أحد المصارف الأميركية عبر القنوات المختلفة.

لذلك، تشجّع المصارفُ عملاءها على التحول إلى استخدام ماكينات الصرف الآلي أو متابعة عملياتهم المصرفية عبر الإنترنت. وعلى سبيل المثال، عمل المصرف على ثني عملائه عن القيام بعملياتهم المصرفية في الفرع عبر مقاضاته مبلغ \$3 من كل عملية تتم من خلال أحد الصرافين. كما أنه استثمر قرابة 150 مليون دولار على [WingspanBank.com](http://WingspanBank.com)، فرعه الذي تقتصر نشاطاته على الإنترنت<sup>8</sup>. غير أن تحوّل المزيد والمزيد من العملاء إلى أداء عملياتهم عبر الإنترنت سيجعل تكاليف فروع المصرف موزعة على عدد أقل من العملاء، وهو ما سيجعل العملاء الذين كانوا مربحين في السابق عملاء غير مربحين. وبات لدى المصرف الآن دافع أقوى إما إلى تحويل عمليات هؤلاء العملاء غير المربحين إلى الإنترنت أو التخلص منهم، وهكذا تستمرّ الدورة. لكن إذا استمرّ المصرف في هذه السياسة حتى النهاية، وأقفل كافة فروع وأصبح مصرفاً يعمل حصرياً على الشبكة، فمن غير المرجّح أن يشعر عملاؤه على الإنترنت بالقدر نفسه من الارتياح كما كانوا في السابق عندما كان يتوفر لهم فرع تقليدي في الجوار.

في الواقع، تشير البيانات الحديثة إلى أنه حتى مع تحوّل المزيد والمزيد من العملاء إلى إنجاز معاملاتهم المصرفية عبر الإنترنت، افتتحت المصارف الستة الأولى في الولايات المتحدة فروعاً تقليدية جديدة بأعداد لم يُشْهَدْ مثُلُها من قبل<sup>9</sup>. وعلى سبيل المثال، أصبح المصرف Washington Mutual، الذي كان مرّةً مصرفاً صغيراً في Seattle، سابع أكبر مؤسسة مالية في البلاد بفضل سياسته المتمثلة في افتتاح أفرع جديدة باطراد. وهو اقتحم أسواق شيكاغو بافتتاح 28 فرعاً في يوم واحد في يونيو/حزيران 2003<sup>10</sup>. ويبدو أن العملاء الذين يتعاملون مع المصرف عبر الإنترنت يجنون بعض الفوائد من وجود فروع تقليدية للمصارف، لكن من غير الواضح كيفية توزيع تكاليف أي فرع على هؤلاء العملاء.

ينبغي أن يكون واضحاً من هذه المناقشة أننا سنحصل في أحسن الحالات على تقديرات تقريبية وغير دقيقة للقيمة العمرية للعميل حتى مع توفر بيانات تفصيلية ونماذج معقدة. لكن لا ينبغي أن يثنينا انعدام الدقة في مقياس معين عن التوصل إلى استخدامات إدارية له. وكما قد أشرنا سابقاً، من الأفضل أن تكون محققاً على نحو مبهم بدلاً من أن تكون مخطئاً بشكل قاطع.

### مقاربة بسيطة

نظراً إلى انعدام الدقة المتأصل في أي مقياس - وخصوصاً المقاييس المتعلقة بالقيمة العمرية للعميل - نضع بين يديك مقاربة بسيطة لتقدير قيمة العميل صُممت لكي تكون شفافة بالنسبة إلى كل من المدراء التنفيذيين في الشركات والمستثمرين، ولا تتطلب مقداراً كبيراً من البيانات، ويمكن بسهولة فهمها واستخدامها في



عملية صنع القرار، ولكنها توفر بالرغم من ذلك تقريباً جيداً للطرق التي تعتمد على المزيد من البيانات الكثيرة والمفصلة. وسنبين لك في مناقشتنا التالية أن القيمة العمرية للعميل تتراوح، في الحالات القياسية، ما بين 1 و 4.5 أضعاف الهامش السنوي بالدولار (الأرباح) التي يولدها هذا العميل. ولكي نتوصل إلى هذا التبسيط، نحن بحاجة إلى تقديم ثلاثة افتراضات: (أ) هامش الأرباح تبقى ثابتة طوال مدة تعامل العميل مع الشركة، و(ب) معدل المحافظة على العملاء يبقى ثابتاً طوال تلك المدة، و(ج) تقدير القيمة العمرية للعميل يمتد لأمد غير محدود. وفي حال أرعبتك هذه الافتراضات، ستجد في القسم التالي تبريرات كثيرة لها. وإذا كنت لا تزال غير مقتنع (ربما يكون لديك أسباب وجيهة ترجع إلى خصوصية التجارة التي تعمل فيها)، ستجد أيضاً طرقاً سهلة لتعديل طريقتنا البسيطة. أما الآن، سنطلب منك الموافقة على افتراضاتنا كنقطة انطلاق لنرى مقدار ما يمكننا الحصول عليه منها.

بناء على افتراضاتنا، تبسط القيمة العمرية للعميل حسب الصيغة التالية (راجع الملحق أ للاطلاع على مزيد من التفاصيل):

$$CLV = m \left( \frac{r}{1 + i - r} \right)$$

حيث

CLV = القيمة العمرية للعميل

m = هامش الربح أو الربح العائد من العميل في الفترة (في السنة مثلاً)

r = معدل المحافظة على العملاء - 0.8 أو 80% مثلاً

i = معدل الخصم - 0.12 أو 12% مثلاً

لاحظ أن القسيمة العمرية للعميل تساوي هامش الربح (m) مضروباً بعامل  $r/(1+i-r)$ . نطلق على هذا العامل مُضَاعَف هامش الربح، وهو يعتمد على معدل المحافظة على العميل (r) وعلى معدل الخصم الخاص بالشركة (i). ويعتمد معدل المحافظة على العميل على جودة المنتج، وسعره، وخدمة العميل، وجملة من النشاطات التسويقية. بالنسبة إلى غالبية الشركات، يتراوح معدل المحافظة على العملاء بين 60% و90%. ومعدل الخصم دالة في كلفة رأس مال الشركة ويعتمد على حجم المخاطرة في عملها التجاري وعلى هيكلية ديونها - فائدة مخاطرتها. بالنسبة إلى غالبية الشركات، يتراوح معدل الخصم بين 8% و16%<sup>11</sup>. وسنعرض ضمن هذه المعدلات بعض القيم القياسية لمضاعف هامش الربح في الجدول 2.1 الذي يبين أن مضاعف هامش الربح يتراوح ما بين 1 و4.5. يكون مضاعف الهامش متديناً عندما يكون معدل الخصم مرتفعاً (كما في الشركات التي يكتنف أعمالها الكثير من المخاطر) ومعدل المحافظة على العميل متديناً. وبالعكس، يكون هذا المضاعف مرتفعاً في حالة الشركات التي تتحمل مخاطر متدنية وتمتع بقيمة أعلى لمعدل المحافظة على العملاء.

يوفر هذا الجدول طريقة سريعة وسهلة لتقدير القيمة العمرية للعميل. ولنضرب مثلاً على شركة ذات معدل خصم 12% ومعدل محافظة على العملاء 90%. إذا كان هامش الربح السنوي من عميلها يساوي \$100، فإن التقدير البسيط للقيمة العمرية يساوي \$400 تقريباً (الهامش السنوي للعميل مضروباً بالعامل 4 أو 4.09 لكي نكون أكثر دقة). لاحظ أننا لم نحتاج إلى بيانات مستفيضة أو نمذجة معقدة للتوصل إلى هذا الرقم. من الواضح أنه يمكن تحسين هذا التقدير باستخدام بيانات مفصلة عن العملاء. لكن التقديرات

التقريبية للقيمة العمرية للعميل جيدة بما فيه الكفاية بالنسبة إلى غالبية القرارات الإدارية، لأن القرار لا يتغير حتى عندما تتغير الأرقام. كما أن في إمكان المحللين الماليين والمستثمرين استخدام البيانات المتوفرة للجمهور من أجل تكوين فكرة عن قيمة عملاء الشركة (تتوقف بالطبع على النموذج التجاري الحالي). كما أن في إمكانهم مراقبة الوضع العام للشركة عبر متابعة العوامل الأساسية مثل المحافظة على العملاء على امتداد فترة زمنية.

كما يبين الجدول 2.1 قيمة المحافظة على العميل. وعلى سبيل المثال، عند معدل خصم 12% ومعدل محافظة على العميل 80%، يكون مضاعف هامش الربح 2.5 بدلاً من 4.09. وبعبارة أخرى، ترتفع القيمة العمرية للعميل عند هامش ربح سنوي مقداره \$100 من 80% إلى 90%. يعطينا هذا الفارق في قيمة العميل فكرة عن المقدار الأقصى من المال الذي ينبغي على الشركة أن تكون على استعداد لتوظيفه في تحسين معدل المحافظة على العملاء.

الجدول 2.1 مضاعف هامش الربح

$$\frac{r}{1+i-r}$$

معدل المحافظة على العملاء		معدل الخصم		
10%	12%	14%	16%	
1.20	1.15	1.11	1.07	60%
1.75	1.67	1.59	1.52	70%
2.67	2.50	2.35	2.22	80%
4.50	4.09	3.75	3.46	90%

كما أنه من المثير أن نشير أيضاً إلى أن معدل المحافظة على العملاء يتميز، في نطاق قياسي من البيانات، بتأثير على قيمة العميل يفوق تأثير معدل الخصم. وبعبارة أخرى، عندما يكون المراد التوصل إلى قيمة مالية، تصبح النشاطات التسويقية وتأثيرها على معدل المحافظة على العملاء أكثر أهمية من الهندسة المالية في ما يتعلق بمعدل الخصم. وستطرق إلى هذا الموضوع في الفصول اللاحقة.

### إلى أي مدى يمكن القول بأن افتراضاتنا معقولة؟

توصّلنا إلى هذه القاعدة التقريبية الخاصة بتقدير القيمة العمرية للعميل بالاعتماد على ثلاثة افتراضات - هامش الربح ثابت، ومعدل المحافظة على العميل ثابت طوال مدة تعامله مع الشركة، والأفق الزمني اللامحدود لتقدير القيمة العمرية للعميل. وسناقش الآن الأسباب التي تجعل هذه الافتراضات منطقية. في وسعك إذا كنت تثق بنا أن تتجاوز هذا القسم، وخلافاً لذلك، تابع القراءة.

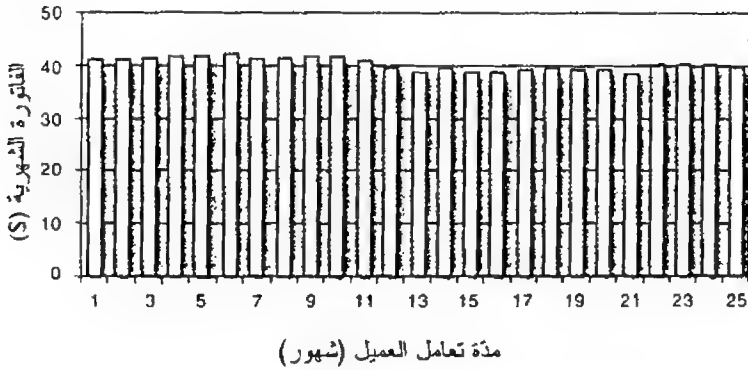
#### هامش الربح<sup>12</sup>

يعرّف هامش الربح أو المساهمة من قبل العميل بأنه العائد السنوي المتولّد من هذا العميل مطروحاً منه تكاليف خدمته. في كتابه المؤثر *The Loyalty Effect*، أشار فريدريك رايكهيلد إلى أنه كلما طالّت مدة تعامل العملاء مع الشركة، كلما زادت الأرباح المتولّدة عنهم<sup>13</sup>. واستناداً إلى رايكهيلد، هناك العديد من العوامل التي تسهم في هذه الزيادة. أولاً، يتزايد الإنفاق مع مرور الوقت بعد أن يشعر العملاء بمزيد من الارتياح لتعاملهم مع الشركة. ثانياً، تنخفض كلفة خدمة العميل مع الوقت. وبعبارة أخرى، خدمة العميل الجديد

أكثر كلفة من خدمة عميل قديم ومخلص. ثالثاً، يوفر العملاء المخلصون فوائد غير مباشرة من خلال نصحتهم للآخرين بالتعامل مع الشركة. رابعاً، العملاء المخلصون أقل تأثراً بالأسعار - وبالتالي، يمكن للشركة أن تتقاضى أجوراً إضافية منهم. ونتيجة لكافة هذه المؤثرات، يُعتقد بأن الأرباح المتولدة عن العميل ستزيد مع مرور الوقت، كما هو مبين في الشكل 2.1.

برغم أن هذه الحجج بديهية وتلقى قبولاً واسعاً لدى العديد من الدوائر، هناك بعض الدراسات الحديثة التي تشكك فيها. إحدى هذه الدراسات تحذر من أن "الزعم بأن العملاء المخلصين أكثر ربحية دائماً تبسيط مبالغ فيه". وتجادل هذه الدراسة بأنه المحافظة على العملاء لفترة طويلة من الزمن تترافق مع تكاليف كبيرة ترجع إلى برامج المكافآت. وعندما تُحتسب هذه التكاليف، لا يعود من الواضح إن كانت خدمة العملاء على المدى القصير أعلى كلفة<sup>14</sup>. وهناك دراسة أخرى أجرت اختباراً على هذه التأكيدات شمل صناعات عدّة وخلصت إلى "وجود أدلة ضعيفة أو عدم وجود أدلة على الإطلاق تشير إلى أن خدمة العملاء الذين يشتركون من الشركة بانتظام على امتداد فترة زمنية أقل كلفة، أو أنهم أقل تأثراً بالأسعار، أو يساهمون في توليد أعمال تجارية جديدة"<sup>15</sup>.

يُبين الشكل 2.6 أنماط استخدامات العملاء مع الزمن للهواتف المحمولة في الولايات المتحدة<sup>16</sup> والتي تم الحصول عليها من متابعة مجموعة مؤلفة من 11000 عميل في الفترة الممتدة بين عامي 2001 و2003. وكما يتضح من هذا الشكل، لا يوجد نمو في الاستخدام مع الزمن. وإلى جانب تراجع الأسعار في هذه الصناعة



الشكل 2.6 النفقات الشهرية على خدمة هاتف لاسلكي.

نتيجة للضغوط التنافسية، تقلصت هوامش الأرباح في الواقع طوال مدة تعامل العملاء مع الشركات.

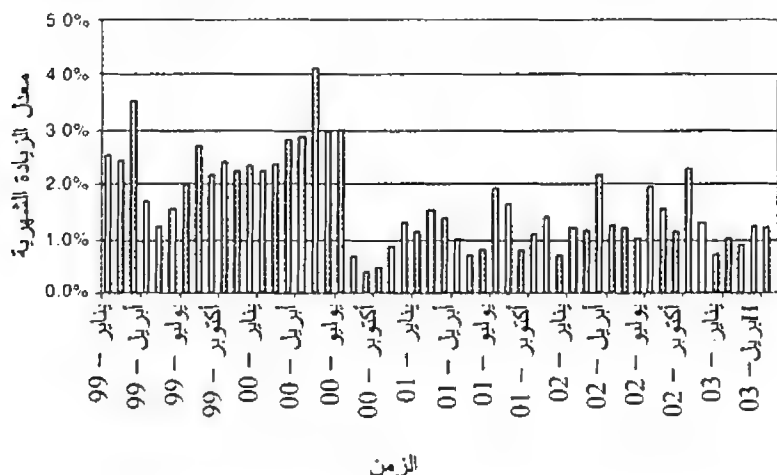
وبالاختصار، هناك جدال واسع وأدلة متناقضة حول ما إذا كانت هوامش الأرباح ستزداد، أم تنقص، أم تبقى ثابتة طوال مدة تعامل العميل مع الشركة. والدراسات في هذا المجال تشير إلى أنه ربما يكون من الصعب الخروج باستنتاجات عامة. ولذلك، وكنقطة انطلاق، نفترض بأن الأرباح أو هوامش الأرباح ستبقى ثابتة طوال مدة تعامل العميل مع الشركة. وهذا يعني من حيث الجوهر افتراض استمرارية النموذج التجاري الحالي والبيئة التنافسية، أو التغيرات التي يعوّض بعضها عن البعض الآخر. وهذا ما ييسّر بدرجة كبيرة تقدير القيمة العمرية للعميل. وسنبيّن لاحقاً كيفية تعديل مقاربتنا بسهولة بما يتلاءم والأوضاع التي ربما تشهد نمواً في هوامش الأرباح.

#### معدل المحافظة على العملاء

من البديهي ألاّ يظلّ العملاء يتعاملون مع الشركة طوال حياتهم، فهم ينتقلون من شركة اتصالات إلى أخرى، ومن المحطات

التلفزيونية الكابلية إلى المحطات الفضائية، وبلغون اشتراكاتهم في المجالات. وعلى سبيل المثال، تراوحت الزيادة السنوية في صناعة الهواتف المحمولة بين 23.4% (Wireless Review، 2000) و46% (Telephony Online، 2002)<sup>17</sup>. تقوم غالبية الشركات بحساب معدلات نفور عملائها على امتداد فترة زمنية معينة (شهر، أو فصل أو سنة مثلاً) عبر تقسيم عدد العملاء الذين أوقفوا تعاملهم مع الشركة في تلك الفترة على عدد العملاء القدامى والمكتسبين حديثاً. والشكل 2.7 يعطينا مثلاً على معدل الزيادة الشهري في حالة شركة SK Telecom، وهي شركة اتصالات كورية.

سيكون مغرياً الاستنتاج من الشكل 2.7 بأن معدل الزيادة بالنسبة إلى الشركة SK Telecom تراجع بدرجة كبيرة بعد شهر يوليو/تموز 2000. لكن عند كل مرحلة زمنية، كان مزيج العملاء مختلفاً نتيجة لاكتساب عملاء جدد وخسارة بعض العملاء القدامى. وعلى سبيل المثال، اكتسبت الشركة في أبريل/نيسان 2003 ما



الشكل 2.7 معدل الزيادة الشهرية بالنسبة إلى شركة SK Telecom.

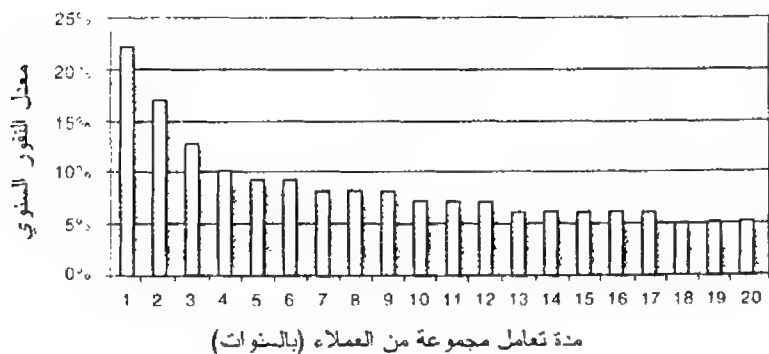
مجموعه 303000 عميل جديد، ولكنها خسرت 209000 عميل قديم. عند أية مرحلة زمنية، من المرجح أن يكون لدى الشركة عملاء جدد لم يعض على تعاملهم مع الشركة غير شهر واحد، وعملاء يتعاملون مع الشركة منذ شهرين، وآخرون لا يزالون يتعاملون مع الشركة منذ ثلاثة شهور، وهكذا. وهذا ما قد يجعل معدل المحافظة على كل من هذه المجموعات مختلفاً. وعلى سبيل المثال، ربما يتميز العملاء الجدد بمعدل نفور أعلى من العملاء القدامى. لكن هذه المعلومة تضيع عندما نجتمع بين كافة هذه المجموعات عند حساب المعدل الإجمالي للمحافظة على العملاء على امتداد فترة زمنية أو شهر معين. وللأسف، فإن قلة من الشركات تتابع المعلومات المتعلقة بنفور عملائها عند مستوى المجموعة. كما أن هذه المهمة تصبح أصعب بكثير بالنسبة إلى الشركات التي تقدّم خدمات لا تعاقدية، وهي الحالة التي لا يتعين على العميل فيها أن يُعلم الشركة برحيله.

لكن هل تتغير معدلات المحافظة على العملاء طوال مدة تعامل العميل؟ هناك العديد من الدراسات التي تشير إلى أن معدلات المحافظة على العملاء تتحسن (أو أن معدلات نفورهم تنخفض) طوال مدة تعامل العملاء مع الشركة. وعلى سبيل المثال، وجد رايكهيلد أن نمط النفور الفعلي لمجموعة من العملاء الذين يتعاملون مع شركة تباع البطاقات الائتمانية يتراجع مع مرور الوقت (أنظر إلى الشكل 2.8)<sup>18</sup>.

لكن هل يعني ذلك أن ولاء العميل يقوى مع مرور الوقت؟ في سياق اقتصاديات العمالة، يطرح لوريت جايمس هيكممان وزملاؤه



السؤال نفسه - هل تؤثر مدة انقطاع الشخص عن العمل في احتمال حصوله على وظيفة في المستقبل؟ وبعبارة أخرى، هل من الصواب القول بأنه كلما طال مدة بقاء الشخص عاطلاً عن العمل، كلما بات من الصعب عليه أكثر العثور على وظيفة؟ في حين أن البداهة تشير إلى صوابية هذا الرأي والبيانات المتراكمة تدعمه، حذر هيكمان وزملاؤه من مغبة الخروج بهذه الاستنتاجات المبسطة، وبيّنوا أن البيانات المتراكمة تتألف من خليط من الناس الذين يملكون مستويات مختلفة من المهارات في العمل. والأشخاص الذين يتمتعون بمهارات أفضل يحصلون على وظائف قبل غيرهم، مما يترك الأشخاص من أصحاب المهارات الضعيفة في مجموعة العاطلين عن العمل. ومع مرور الوقت، تتألف مجموعة العاطلين عن العمل هذه من عدد متزايد من العمال الأقل مهارة الذين يجدون صعوبة متزايدة في الحصول على عمل. وبعبارة أخرى، إنه التفاوت في مهارات العمال، وليس مدة بقائهم بلا عمل، الذي يؤثر في احتمالات توظيفهم<sup>19</sup>.



الشكل 2.8 معدلات النفور لشركة تباع البطاقات الانتمائية.

وفي سياق الحديث عن نفور العملاء، تتألف كل مجموعة من عملاء يتفاوتون في قوة ولائهم أو التزامهم بالتعامل مع الشركة، وذلك اعتماداً على حاجاتهم المتأصلة إلى المنتج أو الخدمة. ففي السنوات الأولى لتعامل العملاء مع الشركة، من المرجح أن يكون معدل النفور مرتفعاً بسبب وقف العملاء الهامشين لتعاملاتهم مع الشركة. ومع توقف هؤلاء المتقّلين عن التعامل مع الشركة، يبقى في المجموعة عملاء أكثر ولاء نسبياً بمعدل نفور أدنى. والنتيجة الصافية نط شبيه بالشكل 2.8.

لاحظ مضمون هذه المناقشة. فحتى عندما يكون معدل المحافظة على العملاء في حالة العملاء الإفراديين (أو في حالة شريحة من العملاء داخل المجموعة) ثابتاً مع الزمن، يمكن أن تتغير معدلات المحافظة المتراكمة على العملاء مع الزمن. وعلى سبيل المثال، في وسعك التأكد بسهولة من أنه في حالة شريحتين من العملاء، الأولى بحجم 20% ومعدل نفور ثابت 10% والثانية بحجم 80% ومعدل نفور 30%، سوف يتراجع نط النفور الإجمالي مع الوقت على نحو مشابه لما هو مبين في الشكل 2.8<sup>20</sup>. وقد أظهر العديد من الدراسات أن النماذج التي تتميز بمعدلات محافظة ثابتة بالنسبة إلى عميل أو شريحة من العملاء تسمح بوجود تفاوت بين عناصرها (أي غير متجانسة) تنسجم مع معظم البيانات<sup>21</sup>. ولهذا السبب، افترضنا في مقاربتنا البسيطة أن معدل المحافظة بالنسبة إلى العميل ثابتة مع الزمن.

### الأفق الزمني

إذا عدنا إلى المناقشة التي بحثنا فيها مسألة تقدير القيمة

العملية باستخدام البيانات المستقاة من الشكل 2.1 و 2.2، ربما قد لاحظت بأننا لم نذكر سبب اختيارنا تقدير القيمة العمرية للعميل على مدى تسع سنين. من الشائع جداً في الواقع استخدام حكم غير موضوعي في تحديد الفترة التي يراد تقدير القيمة العمرية للعميل فيها. وهناك العديد من الخبراء الذين ينصحون باستخدام إطار زمني يتراوح ما بين خمس وسبع سنين (وعلى الأرجح أن يرجع سبب ذلك إلى الممارسات المتبعة في المحاسبة، على اعتبار أن قيمة المعدات تنخفض بعد مرور فترة ماثلة)<sup>22</sup>. وعلى سبيل المثال، قدّرت شركة JP Morgan and McKinsey & Company القيمة العمرية للعميل في دراسة لسوق معدات الاتصال الواسعة النطاق سنة 2001 بافتراض أن متوسط دورة حياة العميل يساوي سبع سنين<sup>23</sup>.

ليس من الضروري تحديد مدة دورة حياة العميل بطريقة اعتباطية لأن معدل المحافظة على العميل يأخذ في الحسبان تلقائياً حقيقة أن احتمالات إبقاء العميل على تعامله تقلّ بدرجة كبيرة مع مرور الوقت. ولنضرب مثلاً على صناعة الاتصالات اللاسلكية، حيث يبلغ المعدل المتوسط للمحافظة على العميل 70%. وبالتالي، فإن احتمال استمرار عميل في قطاع الاتصالات اللاسلكية في التعامل مع شركة معينة لمدة سنة واحدة هو 70%. واحتمال استمرار الشخص نفسه في التعامل مع الشركة لمدة سنتين هو  $70\% \times 70\%$  أي 49%. وعلى نحو مماثل، فإن احتمال استمرار هذا العميل في التعامل مع الشركة هذه لمدة 10 سنين هو 2.8% فقط، ليصل إلى صفر تقريباً بعد 20 سنة (أو 0.08% إذا توخينا الدقة). وبالإضافة إلى

الاحتمالية المتدنية للمحافظة على العميل بعد 10 سنين أو أكثر، نجد أن هوامش الأرباح المتولدة في السنوات اللاحقة أقل بكثير من حيث القيمة من هامش الأرباح الذي يتحقق اليوم. وعلى سبيل المثال، إذا كان عميل لشركة اتصالات لاسلكية يولد ربحاً يبلغ \$500 اليوم، فإن الربح نفسه، باستخدام معدل خصم 12%، يعادل 160.98% بعد 10 سنين، و\$51.83 فقط بعد 20 سنة. وإذا جمعنا بين تأثير معدل المحافظة الذي يبلغ 70% ومعدل الخصم الذي يبلغ 12%، نجد أن القيمة الحالية للأرباح المتولدة من هذا العميل في السنة العاشرة تساوي  $S160,98 \times 2.8\% = \$4.51$ ؛ وفي السنة العشرين تساوي  $S51.83 \times 0.08\% = \$0.04$ .

وبالتالي فقد افترضنا أفقاً زمنياً غير محدود لثلاثة أسباب. أولاً، يمكننا الاستغناء بهذا الافتراض عن التقدير الاعتباري لمدة تعامل العميل. لاحظ أن الأفق الزمني غير المحدود لا يعني توقع استمرار العميل في تعامله مع الشركة إلى الأبد. فإذا كان معدل المحافظة على العميل 80%، فعلى الأرجح أن يظل متوسط مدة تعامل العميل مع الشركة خمس سنوات. لكننا لا نفترض بأن كافة العملاء سيستمرون في التعامل مع الشركة لمدة خمس سنوات يقيناً ثم يوقفون ذلك التعامل بعد ذلك عند مستوى اليقين نفسه. ولذلك راعينا بوضوح احتمال وقف العميل لتعامله قبل انقضاء خمس سنوات وكذلك احتمال استمراره في التعامل لمدة تزيد عن خمس سنوات. والسبب الثاني هو أن هذا الافتراض يأخذ في الحسبان تلقائياً حقيقة أن السنوات اللاحقة تملك تأثيراً أقل بكثير على القيمة العمرية للعميل بسبب معدل المحافظة ومعدل الخصم. والسبب الثالث هو أن الأفق

الزمني غير المحدود ييسر في الواقع عملية تقدير القيمة العمرية كما سنبين في الملحق أ.

### التعديلات والتوسعات

كيف يمكن أن تتغير تقديراتنا للقيمة العمرية للعميل في حال لم يصح أحد افتراضاتنا؟ وعلى سبيل المثال، ماذا سيحصل لو كانت هوامش الأرباح تنمو مع مرور الوقت أو كان معدل المحافظة على العميل يتغير؟ في هذا القسم، سنتساهل في افتراضاتنا من أجل إظهار التغيرات في مضاعف هامش الأرباح وبالتالي التغير في تقدير القيمة العمرية للعميل. والخلاصة الأساسية هي أن النتائج لا تتغير بطريقة جذرية بناء على عدد من الافتراضات المختلفة. (إذا كنت تثق بما نقوله هنا، ففي وسعك الانتقال إلى الفصل التالي).

### نمو هامش الأرباح

تقدمت الإشارة إلى أنه يوجد جدال واسع حول ما إذا كانت هوامش الأرباح تتغير طوال مدة تعامل العميل مع الشركة. وفي حين أن بعض الدراسات تشير إلى أن الهوامش أو الأرباح تزيد طوال مدة التعامل، لم تظهر دراسات أخرى حدوث أي تغير ملموس. وبغرض التوصل إلى هذا التقدير البسيط للقيمة العمرية للعميل، افترضنا أن هوامش أرباح العميل تظل ثابتة. وهناك العديد من المدراء الذين يشعرون بتفاوتل بأنهم قادرون، أو ينبغي عليهم على الأقل، زيادة هامش الربح المتولد من العميل مع مرور الوقت من خلال تخفيض التكاليف، وبيع المنتجات الإضافية، والبيع المباشر. وسنبين الآن كيف

تتغير مضاعفات الهامش الواردة في الجدول 2.1 في ظل سيناريوهين نمو هامش الأرباح.

نمو ثابت في هوامش الأرباح. إذا كانت شركة ما قادرة على زيادة الأرباح التي تولدها من عميل في معدل ثابت (g)، تؤول القيمة العمرية للعميل (راجع الملحق أ من أجل الإطلاع على التفاصيل) إلى:

$$(2.2) \quad CLV = m \left( \frac{r}{1+i-r+g} \right)$$

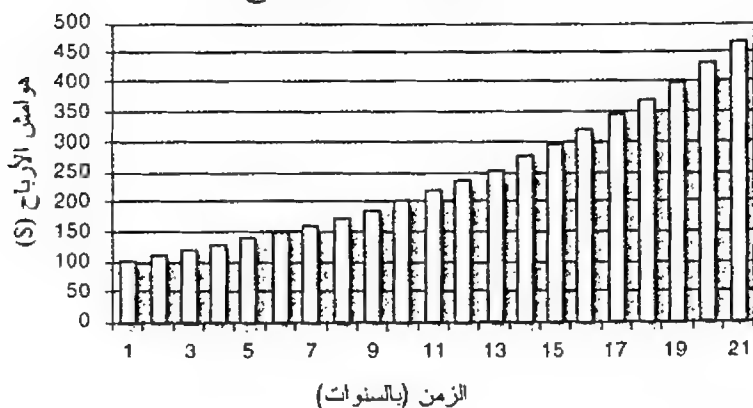
يعرض الجدول 2.2 مضاعف الهامش الجديد بالنسبة إلى معدل خصم يساوي 12% ومعدلات مختلفة للمحافظة على العميل ونمو هامش الأرباح. في هذا الجدول، العمود 0% مماثل للعمود بمعدل خصم 12% في الجدول 2.1 (الذي يفترض عدم وجود نمو في هوامش الأرباح). ومن غير المفاجئ أن الجدول 2.2 يظهر أنه كلما كان نمو الهامش أكبر، كلما كبر مضاعف الهامش وبالتالي القيمة العمرية للعميل. وكما هو متوقع، يزداد الفارق في القيم عند معدلات المحافظة المرتفعة لأن هناك المزيد من العملاء الذين يولدون هوامش أكبر ويستمترون في التعامل مع الشركة. وعلى سبيل المثال، فإن مضاعف الهامش عندما يكون معدل المحافظة 90% هو 4.09 من غير نمو في هوامش الأرباح. وهذا المضاعف يزيد حتى 6.08 إذا كان النمو السنوي في الهوامش 8%.

الجدول 2.2 مضاعف الهامش عند نمو (g) في الهامش

$$\frac{r}{1+i-r(1+g)}$$

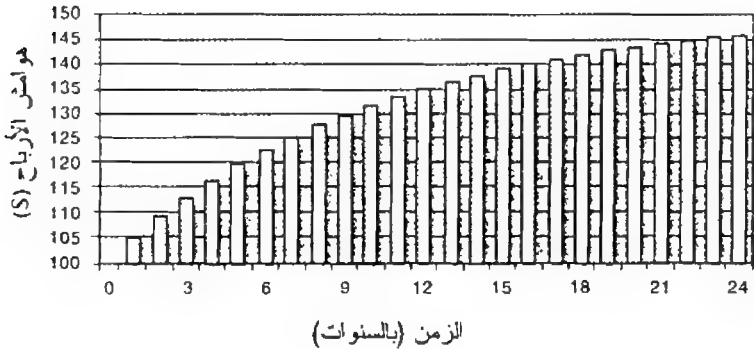
معدل نمو هامش الأرباح (g)					معدل المحافظة على العميل
%8	%6	%4	%2	%0	
1.27	1.24	1.21	1.18	1.15	%60
1.92	1.85	1.79	1.72	1.67	%70
3.13	2.94	2.78	2.63	2.50	%80
6.08	5.42	4.89	4.46	4.09	%90

يبيّن الشكل 2.9 قيم هوامش أرباح العميل لو كان الهامش الحالي \$100 ونمى بمعدل 8% في السنة. لاحظ أن نمواً ثابتاً في هوامش الأرباح يقتضي زيادة أسية في قيمتها بالدولار مع مرور الوقت<sup>24</sup>. يبين هذا الشكل أن نمواً بمعدل 8% لفترة زمنية غير محدّدة يمثل افتراضاً في غاية التفاؤل ومن غير المرجح أن يتحقق في معظم الحالات. لكن حتى في ظل هذا السيناريو المتفائل، سيتغيّر مضاعف الهامش عند معدل محافظة 90% من 4 تقريباً إلى 6 فقط. وهذا يفترض استمرار النمو بشكل غير محدود، وهو هدف جميل ولكنه ليس بالهدف الذي يرجّح تحقيقه.



الشكل 2.9 هوامش الأرباح بالنسبة إلى الزمن ونمو سنوي نسبته 8%.

نمو هوامش الأرباح بمعدل متناقص. يحدث السيناريو الأكثر واقعية عندما تنمو هوامش الأرباح لكن بمعدل يتباطأ مع الزمن. وعلى سبيل المثال، يبين الشكل 2.10 نمط نمو أكثر إقناعاً للأرباح.



الشكل 2.10 هوامش الأرباح مع معدل للنمو يتناقص مع الزمن.

في هذه الحالة، يعتمد مضاعف الهامش، علاوة على معدل المحافظة على العملاء، على عاملين - النمو الأقصى للهامش (مثل نمو أقصى نسبته 50% على الهامش الحالي - أي من هامش مقداره \$100 إلى هامش أقصاه \$150)؛ وعلى سرعة هذا النمو (مثل سرعة انتقالنا من الهامش الحالي الذي يساوي \$100 إلى الهامش الأقصى الذي يساوي \$150). يبين الجدول 2.3 مضاعفات الهامش الجديد مع معدل خصم مقداره 12% وهوامش تنمو بنسبة أقصاها 50% بسرعات متفاوتة. وعلى سبيل المثال، عندما يكون معدل النمو  $k = 0.4$  (راجع الملحق أ) ومعدل المحافظة 60%، نضرب الهامش الحالي (لنقل \$100) بـ 1.34 لنحصل على القيمة العمرية للعميل.



الجدول 3.2 مضاعف الهامش مع تنامي الهوامش (بنسبة أقصاها 50%)

سرعة تغير الهامش (k)					معدل المحافظة على العميل
0.8	0.6	0.4	0.2	0.0	
1.43	1.39	1.34	1.26	1.15	%60
2.14	2.08	2.00	1.88	1.67	%70
3.33	3.25	3.13	2.92	2.50	%80
5.66	5.54	5.36	5.01	4.09	%90

يمثل العمود الأول في هذا الجدول أيضاً الحالة التي ليس فيها نمو القيم المرجعية. يشير معدل النمو أو سرعته (k) إلى مدى سرعة نمو الهوامش إلى أن تصل إلى مستواها الأقصى (من مستوى S100 الحالي إلى المستوى S150 الأقصى على سبيل المثال). وكلما كانت قيمة k أكبر، كلما وصل مستوى نمو الأرباح بوتيرة أسرع إلى المستوى الأقصى. ولكي نعرف المزيد عن المعدل k، من المفيد أن نفكر بدلالة الزمن اللازم للتوصل إلى نصف الزيادة القصوى المحتملة في الهامش (أي من S100 إلى S125، عندما تكون الزيادة القصوى المحتملة S150)<sup>25</sup>. عند  $k=0.6$ ، يتطلب الأمر 3.5 سنوات للوصول إلى هذه النقطة المتوسطة. ولكن الوصول إليها لا يحتاج إلى أكثر من 1.73 سنة عند  $k=0.4$ ، وحوالي 1.16 سنة عند  $k=0.6$ ، و0.87 سنة عند  $k=0.8$ . ولمعرفة التفاصيل الرياضية، راجع الملحق أ. وبعبارة أخرى، عند  $k=0.8$ ، ينبغي التوصل إلى 50% من النمو الأقصى للأرباح في أقسل من عام واحد - وهو سيناريو متفائل بالنسبة إلى غالبية الشركات.

يتبين من الجدول 2.3 أن مضاعف الهامش يزداد مع تزايد الهوامش بسرعات أعلى، وأن مضاعف الهامش لا يختلف كثيراً عن الحالة التي لا نمو فيها عندما تكون معدلات المحافظة متدنية (60%) مثلاً. لكن عند معدلات محافظة مرتفعة، يتزايد المضاعف بالمقارنة مع السيناريو الذي لا نمو فيه. وعلى سبيل المثال، عندما يكون معدل المحافظة على الربائن 90% ومعدل النمو  $k=0.8$ ، يصبح مضاعف الهامش 5.66 بدلاً من 4.09، وهي الحالة التي تكون فيها الهوامش ثابتة.

وبالاختصار، يبين الجدولان 2.2 و 2.3 أن مضاعف الهامش يزداد في ظل سيناريوهات النمو المتفائلة. وحتى في هذه الحالات، سيرتفع المضاعف في حالة كان معدل المحافظة 90% من 4 إلى 5 أو 6 وحسب. والتغيرات في المضاعف عند معدلات محافظة متدنية أصغر بكثير.

### تحسين معدل المحافظة على العملاء

كيف تتغير القيمة العمرية للعميل إذا كانت معدلات المحافظة تتغير طوال مدة تعامل العميل؟ لاحظ أنه حتى عندما يبدو أن نمط نفور مجموعة من العملاء يتغير مع الزمن، كما هو مبين في الشكل 2.8، ربما يكون هناك شريحة واحدة أو شريحتان من العملاء تتميزان بمعدلات محتفظة ثابتة. سندرس الآن الحالة التي تتغير فيها معدلات المحافظة في شريحة من العملاء أو عند مستوى للعملاء مع الزمن. إن تقدير القيمة العمرية للعميل أو مضاعف الهامش في حالة تغير معدلات المحافظة أعقد بكثير من الناحية الرياضية من الحالة التي تتغير الهوامش فيها. ولهذا السبب، سنعرض مثلاً توضيحياً، بدلاً من عرض نتائج عامة، لإظهار مدى التغير في مضاعف الهامش.

لندرس حالة يكون فيها معدل المحافظة الابتدائي لعميل أو لشريحة من العملاء 70%. وسنفترض أيضاً أن هذا المعدل يتزايد مع مرور الوقت إلى أن يصل إلى مستوى أقصاه 90%. يتبع هذا التحسن في معدل المحافظة نمطاً شبيهاً بحالة نمو الهامش المبينة في الشكل 2.10. وهنا أيضاً، يمكن الاستدلال على سرعة هذا التحسن في المحافظة بالبارامتر  $k$ ، حيث تشير قيمة المتدنية إلى زيادة بطيئة في المحافظة. إذا تجاهلنا التغيرات في معدل المحافظة مع مرور الوقت واستخدمنا متوسطاً ثابتاً لمعدل المحافظة يبلغ 80% (أي متوسط 70% و 90%)، فإن مضاعف الهامش استناداً إلى الجدول 2.1، عند معدل خصم 12 %، يساوي 2.50. وإذا أخذنا بعين الاعتبار تغير معدلات المحافظة من 70% إلى 90%، سنجد أن مضاعف الهامش يتغير لكن سيصل إلى 2.11 (عند  $k=0.2$ )، وإلى 2.43 (عند  $k=0.4$ )، وإلى 2.77 (عند  $k=0.8$ ). (راجع الملحق أ للاطلاع على التفاصيل). من الملاحظ أن هذه المضاعفات لا تختلف كثيراً عن المضاعفات في حالة معدل المحافظة الثابت. ومع أنه من الممكن افتراض سيناريوهات تكون فيها الاختلافات أكبر، بناء على المناقشة السابقة التي تناولنا فيها حالة انعدام التجانس بين شرائح العملاء والمضاعفات المشابهة في مثالنا (والسيناريوهات الأكثر واقعية)، سنجد أن افتراض معدل ثابت للمحافظة يبدو واقعياً.

### الأفق الزمني المحدود

لا يشعر العديد من المدراء بالارتياح لتقدير قيمة العميل على امتداد أفق زمني غير محدد بسبب الشكوك التي تحيط بالأرباح المتوقعة على فترة طويلة من الزمن. ومع أننا نعتقد بأن معدل المحافظة على

العملاء ومعدل الخصم يأخذان بعين الاعتبار العديد من هذه الشكوك، فسوف ندرس بالرغم من ذلك كيفية تأثير اختيار أفق زمني محدود على مضاعف هامش الأرباح. يوفّر الجدول 2.4 هذه النتائج باستخدام معدل خصم 12%. (ونشير هنا أيضاً إلى أن التفاصيل الحسابية مبينة في الملحق أ). يمثل العمود الأخير في هذا الجدول مضاعف الهامش المناظر لأفق زمني غير محدود، وهي الحالة التي قد استخدمناها سابقاً في الجدول 2.1.

الجدول 2.4 مضاعف الهامش بالنسبة إلى أفق متفاوت للتوقعات

معدل المحافظة على العميل	أفق التوقعات (بالسنوات)				
	غير محدود	15	10	7	5
60%	1.15	1.15	1.15	1.14	1.10
70%	1.67	1.67	1.65	1.60	1.51
80%	2.50	2.48	2.41	2.26	2.04
90%	4.09	3.94	3.63	3.21	2.72

نلاحظ في هذا الجدول أن مضاعف الهامش المناظر لأفق زمني مقداره 15 سنة قريب إلى حد بعيد من المضاعف المناظر لفترة زمنية غير محدودة. وهذا ليس بالأمر المفاجئ لأن للأرباح بعد 15 سنة قيمة حالية محدودة جداً نتيجة للتأثير المشترك لمعدل النفور ومعدل الخصم. كما يبين الجدول أن استخدام أفق زمني يمتد من خمس إلى سبع سنوات، بالمقارنة مع الأفق الزمني غير المحدود، لا يشوّه قيم مضاعف الهامش عند معدلات محافظة متدنية نسبياً (مثل 60% أو 70%). وهنا أيضاً، ينبغي ألاّ يشكّل ذلك مفاجأة لأن معدلات المحافظة المتدنية

تشير إلى أن غالبية العملاء سيكونون قد أوقفوا تعاملهم مع الشركة بحلول السنة السابعة. وعلى سبيل المثال، عند معدل محافظة 60%، لا يتبقى سوى 2.8% من العملاء بعد السنة السابعة. وبعبارة أخرى، يصوّر استخدام أفق زمني من سبع سنوات معظم قيمة العميل. وعلى العكس من ذلك، عندما يكون معدل المحافظة 90%، يرجّح أن يكون استخدام أفق زمني من سبع سنوات خاطئاً لأنه بعد سبع سنوات، يظل 47.8% من العملاء. ولذلك، إذا كان معدل المحافظة 90%، سينتج عن استخدام أفق زمني من خمس أو سبع سنوات تقدير متدنٍ على نحو جادّ لقيمة العميل.

### الخلاصة

قد تكلمنا في هذا الفصل عن كيفية تقدير قيمة العميل بالاستناد إلى البيانات التي تتوفر عادة. والخلاصة هي أن قيمة العميل تتراوح عادة بين 1 و 4.5 أضعاف الربح (الهامش) الذي يولّده العميل طوال مدة تعامله مع الشركة. والآن، نعرض بعض النقاط الدليلية والشروط الأساسية الأخرى:

- تعتبر القيمة العمرية للعميل، وهي القيمة الحالية لكافة الأرباح الحالية والمستقبلية المتولّدة من هذا العميل طوال مدة تعامله مع الشركة، مفهوماً ومقياساً هاماً في تقدير قيمته.
- لتقدير القيمة العمرية للعميل، نحن بحاجة إلى معلومتين - نمط الأرباح المتولّدة من العميل ومعدل نفور العملاء بالنسبة إلى الزمن.
- تعتمد الطرق التقليدية لتقدير القيمة العمرية للعميل على البيانات بشكل مكثف ومعقد. كما أنه حتى الطرق المعقدة توفر قيماً

تقريرية في أحسن الحالات نتيجة للعديد من القرارات غير الموضوعية مثل توزيع التكاليف على أساس كل عميل.

- إننا نقترح مقارنة أبسط يسهل تطبيقها واستخدامها، وتعتمد على بيانات أقل بكثير، وتتميز بأنها متوفرة لا للمدراء من داخل الشركة وحسب، بل وللمستثمرين والمحلّين الماليين الذين لا يمكنهم الاطلاع على (أو الوصول إلى) البيانات التفصيلية للشركة.

- تعتمد هذه المقاربة على ثلاثة افتراضات بسيطة، ولكنها منطقية، وهي أن هامش الأرباح المتولّد من العميل تبقى ثابتة مع الزمن، ومعدل المحافظة على العملاء ثابت أيضاً، والقيمة العمرية للعميل تُقدّر على أفق زمني غير محدد. وقد عرضنا عدّة دراسات وبراهين تبرّر افتراضاتنا.

- باستخدام هذه الافتراضات الثلاثة، يمكننا التوصل إلى طريقة بسيطة لتقدير القيمة العمرية للعميل كنتاج لضرب الهامش (الربح) السنوي المتولّد من العميل بمضاعف الهامش. وهذا المضاعف دالّة في معدل المحافظة على العملاء ومعدل الخصم للشركة. بالنسبة إلى غالبية الشركات، تتراوح قيمة هذا المضاعف بين 1 و4.5. وعلى سبيل المثال، إذا كان معدل الخصم 12% ومعدل المحافظة على العملاء 90%، فإن القيمة العمرية للعميل تساوي ببساطة الهامش المتولّد من العميل مضروباً بـ 4.

- كما بيّنا كيف أن مضاعف الهامش يتغيّر في حال لم تصحّ افتراضاتنا، لكنه ليس بالتغيّر الكبير بوجه عام. فإذا كانت

الهوامش تنمو مع الوقت، فإن المضاعف يتراوح ما بين 1 و6 لا بين 1 و4.5. كما أن للزيادة التدريجية في معدل المحافظة على العملاء تأثيراً محدوداً على المضاعف الهامشي. وأخيراً، لا تأثير للحد من الأفق الزمني للتوقعات ضمن إطار من خمس إلى سبع سنوات، كما هي الممارسة الشائعة، على المضاعف عندما يكون معدل المحافظة على العملاء متدنياً، ولكنه يتسبب في تخفيض قيمة المضاعف عندما تكون معدلات المحافظة مرتفعة.

بعد أن عرضنا، بنجاح كما نأمل، طريقة بسيطة لتقدير القيمة العمرية للعميل، ننتقل الآن إلى مسألة استخدام هذا المقياس في اتخاذ القرارات الإدارية الهامة.





## الفصل الثالث

# الاستراتيجية المعتمدة على العميل

إذا دخلت إلى ستيو ليوناردس، وهو متجر مميز لبيع الخضار على الساحل الشرقي للولايات المتحدة، على الأرجح أنك تلاحظ لافتة منقوشة في الحجر. تبرز هذه اللافتة، التي تمثل فلسفة الشركة والتي أريد من كتابتها لفتَ أنظار الموظفين بقدر ما أريد منها لفتَ أنظار الزبائن، قاعدتين. والعبارة المنقوشة تقول "القاعدة #1: العميل محقّ دائماً. القاعدة #2: إذا كان العميل مخطئاً، أعد قراءة القاعدة #1".

إن التركيز على العميل ليس حكراً على هذه الشركة. فطوال عدة سنوات، والمدراء من مختلف أنحاء العالم يكرّرون الحديث عن الحاجة إلى التركيز على العملاء، وتوفير قيمة جيدة لهم، وتحسين مستوى رضاهم. في الواقع، أصبحت المقاييس مثل رضى العملاء والحصة السوقية مهيمنة لدرجة أن العديد من الشركات لا تتابعها على نحو منتظم وحسب، بل وتكافئ موظفيها بناءً عليها.

لكنّ هذا النوع من التركيز على العميل يفتقر إلى مكونة هامة - قيمة العميل بالنسبة إلى الشركة. تتميز الاستراتيجيات الفعالة التي تعتمد على العميل بكونها تأخذ بعين الاعتبار وجهي قيمة العميل -

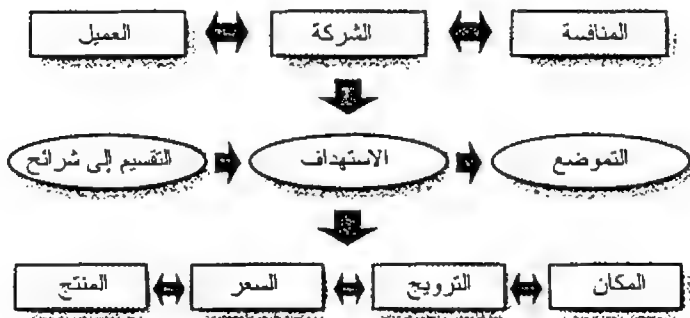
القيمة التي توفرها الشركة للعميل، وقيمة العميل بالنسبة إلى الشركة. وهذه المقاربة تلاحظ حقيقة أن توفير القيمة للعميل يتطلب الاستثمار في التسويق وأنه يتعين على الشركة استعادة هذا الاستثمار. وبعبارة أخرى، العميل هو الملك، من وجهة نظر مالية، عندما يكون المال هو الملك.

يشرح هذا الفصل كيف أن استراتيجية تركز على وجهي قيمة العميل تختلف عن الاستراتيجية التقليدية المستخدمة في التسويق. وسنقدم البراهين على أن التركيز التقليدي لقسم التسويق على رضى العملاء والحصة السوقية ربما يعود بنتائج عكسية في بعض الأحيان. وسنبين أن المقاربتين تستخدمان مقياس مختلف لقياس النجاح وغالباً ما تؤديان إلى أفكار وقرارات استراتيجية مختلفة. وأخيراً، سنناقش بالتفصيل الدعامات الثلاث لهذه المقاربة الجديدة - الحصول على (اكتساب) العميل، وهامش الربح المتولد من العميل، والحفاظ على العملاء.

### الاستراتيجية التقليدية في التسويق

يسين الشكل 3.1 مقارنة عمّرت طويلاً لاستراتيجية التسويق حظيت بمناقشة في كافة كتب إدارة التسويق ودُرست في كافة كليات التجارة تقريباً.

المكونة الأولى في إطار العمل هذا هو تحليل العملاء، والشركة، والمنافسة، وهو ما يلزم لفهم حاجات العملاء، وإمكانات الشركة، ومزاياها التنافسية ونقاط ضعفها. فإذا كان في مقدور الشركة تلبية احتياجات العملاء على نحو أفضل من منافسائها، فهذا يعني أنها تملك فرصة سوقية. والمكونة الثانية هي صياغة الاستراتيجية الخاصة بتقسيم



الشكل 3.1 إطار عمل الاستراتيجية التقليدية للتسويق.

العملاء إلى شرائح، واستهداف هذه الشرائح، وتحديد الموضوع. وهذا القسم يلحظ واقع أن العملاء مختلفون من حيث احتياجاتهم للمنتجات والخدمات، مما يوجب على الشركة تحديد تلك الشريحة من العملاء التي ينبغي عليها استهدافها. وبعد اختيار الشريحة المستهدفة، تحتاج الشركة إلى اتخاذ قرار بشأن عرض القيمة أو وضعية منتجاتها بالمقارنة مع العروض المنافسة. والمكونة الأخيرة لإطار العمل هذا تشمل على المنتج، والسعر، والعرض أو المكان (أي قنوات التوزيع)، والترويج أو برامج الاتصال.

يتميز إطار العمل هذا بالمنطق والفائدة، ولكنه يحمل في طياته تأكيداً ضمناً على توفير القيمة للعملاء من خلال إشباع حاجاتهم مع القليل من التركيز على الكلفة التي تنشأ عن ذلك. والمقاييس التي تُستخدم في قياس النجاح في إطار العمل هذا، مثل المبيعات، أو سعر السهم، أو ارتياح العميل، هي الأداة التوجيهية في اتخاذ القرار. والحلقة الناقصة هي الاعتراف الصريح أو قياس العائد على الاستثمار في التسويق. فليس بالأمر النادر بالنسبة إلى الشركات على سبيل

المثال إنفاق مليارات الدولارات على الإعلان. ففي العام 2002 مثلاً، أنفقت شركة جنرال موتورز 3.65 مليار دولار على حملاتها الدعائية في الولايات المتحدة وحدها<sup>1</sup>. كما عرضت مليارات الدولارات على شكل حسومات من أجل جذب العملاء. لكن ما هو العائد على هذه الاستثمارات؟ وهل هذه الاستثمارات تبني قيمة للعميل على المدى الطويل؟ وهل تساعد في نهاية الأمر في تحسّن الأوضاع المالية للشركة؟ من الصعب، إن لم يكن من المستحيل، الإجابة عن هذه الأسئلة في سياق إطار العمل التقليدي للتسويق.

### القيمة بالنسبة إلى الشركة مقابل القيمة بالنسبة إلى العميل

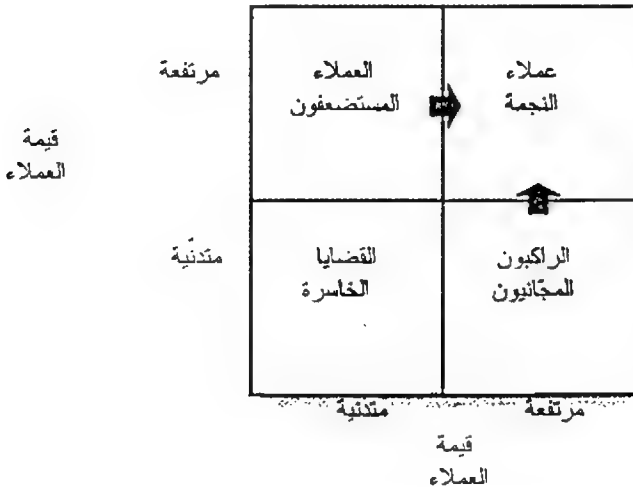
يتعين القول بأن الاستراتيجية التي تعتمد على العميل لا تتجاهل بالمطلق المبادئ الأساسية للمقاربة التقليدية في التسويق. فتوفير القيمة للعميل لا يزال حرجاً. لكنّ هذه المقاربة تلاحظ حقيقة أنه يتعين استرداد الأموال المستثمرة في التسويق التي تهدف إلى جذب العملاء على المدى البعيد. وهي تبرز على وجه الخصوص وجهي قيمة العميل - القيمة التي توفرها الشركة للعميل، وقيمة العميل بالنسبة إلى الشركة. القسم الأول هو الاستثمار، والقسم الثاني هو العائد على هذا الاستثمار.

### وجها قيمة العميل

توفر الشركة قيمة للعميل من حيث منتجاتها وخدماتها، والعمل يوفّر القيمة للشركة من حيث تدفق الأرباح مع مرور الوقت. ربما يوفر الاستثمار في العميل هذه الأيام فوائد للشركة في المستقبل. وفي هذا المعنى، العملاء يمثلون الأرصدة التي تحتاج الشركة إلى الاستثمار فيها. وفي نفس الوقت، وكما هو الحال في

الاستثمارات الأخرى، تحتاج الشركة إلى تقييم العوائد المحتملة. وبما أنه ليس كل العملاء متساوين في توليد الأرباح (مُربحين بالتساوي)، ينبغي أن يتفاوت الاستثمار في العملاء تبعاً للأرباح المحتملة التي ستولد عنهم، كما يوضح الشكل 3.2.

يبين هذا الشكل أربعة سيناريوهات في كل منها قيمة تقدّم للعميل وقيمة تتولد عنه. يحصل عملاء النجمة على أعلى قيمة من منتجات الشركة وخدماتها. كما يوفر هؤلاء العملاء قيمة مرتفعة للشركة من خلال هوامش الأرباح الكبيرة المتولّدة عنهم، ولولاهم القوي للشركة، وفترة احتفاظها الطويلة بهم. هنا، تتميز العلاقة بأنها متوازنة، ومتساوية إلى حدّ بعيد، ومفيدة للطرفين. من الواضح أن هذه حالة تعود بالربح على الجميع، فالعملاء يحصلون على قيمة عالية، تُكسب الشركة ولاءهم وأرباحاً مرتفعة متولّدة عنهم. ومن الحكمة أن تعتمد الشركات على هذا النوع من العملاء.



الشكل 3.2 الوجهان اللذان يميّزان قيمة العميل.

وعلى العكس من ذلك، لا يحصل عملاء "القضية الخاسرة" على قيمة مرتفعة من منتجات الشركة وخدماتها. وعادة ما يكون هؤلاء العملاء هامشين بالنسبة إلى الشركة؛ وقيمتهم الرئيسية، في حال وُجد عدد كبير منهم، هي في دعم الاقتصادات التي تعتمد على الحجم الكبير للمبيعات - عن طريق خفض التكاليف وزيادة فعالية الحملات الترويجية على سبيل المثال. وفي حال عدم وجود وفورات الحجم، ينبغي على الشركة، إذا لم يكن في مقدورها الانتقال إلى مستويات أعلى من الربحية، أن تخفض استثماراتها في هؤلاء العملاء أو حتى "تتخلص منهم" (قطع العلاقات، التحويل إلى موردين آخرين).

في دراسة لقطاع المصرفي في الولايات المتحدة أجريت في مطلع تسعينات من القرن الماضي، وُجد أن 30% فقط من عملاء مصرف تكسيدين كانوا مربحين على المدى الطويل. وبعبارة أخرى، يوجد 70% من العملاء عديمي القيمة! كما وجدت بعض شركات استأجر نفسها في وضع مشابه قبل بضع سنين عندما أدركت عقب حدوث العديد من الكوارث الطبيعية التي أصابت فلوريدا، أن تخمسها تنمو وزيادة أعداد عملائها قادها إلى كسب عدد كبير من العملاء الذين يعيشون في مناطق معرضة للكوارث. وفي ما يتعلق بالربحية على المدى الطويل، من الضروري أن تقوم هذه الشركات بما يتحول لعملاء غير مربحين إلى عملاء مربحين أو "تتخلص منهم". وفكرة التخلص من العملاء المعرض (متناقض) مع التفكير السليم لعملاء الذين يُدربو على التفكير بأن زيادة عدد العملاء، وزيادة مبيعات، وتطور بحصة في السوق هي مزيج حبه في حصة ذلك. لكن في العديد من الحالات، يمكن أن تكون

الحصة السوقية والنمو في العائدات مقياسين خاطئين في قياس النجاح.

تبين الحالتان الأخريان في الشكل 3.2 علاقتين غير متوازنتين، وبالتالي غير مستقرتين. يوفر العملاء المستضعفون قيمة عالية للشركة ولكنهم لا يحصلون على الكثير من القيمة من خدمات الشركة. ومن الأمثلة على هذه الشريحة، العملاء المكتسبون حديثاً بأعداد كبيرة الذين لا يتمتعون بخبرة طويلة وربما يتساءلون عن السبب الذي دفعهم إلى شراء منتجاتك أصلاً. كما أنهم ربما يكونون من العملاء الدائمين والذين يبقون، بسبب جمودهم غالباً، مخلصين. وفي هذا المعنى، يُجرى استغلالهم، على غرار قطع بقر مثقل بالأعمال أو حقول تتعرض للرعي الجائر. وهؤلاء العملاء مستضعفون، وهم عرضة للفرار إلى شركات منافسة ما لم تُتخذ إجراءات تصحيحية.

يمكن للشركة أن تستثمر في هؤلاء لعملاء عبر تقديم منتجات أفضل، وخدمات إضافية، والقيام بنشاطات ذات صلة. ربما يستحق هؤلاء العملاء خدمات أفضل من تلك التي تتوفر للآخرين. ومفهوم التمييز في تقديم الخدمات شبيه بفكرة التمييز في الأسعار، والتي تفيد بأنه ليس كل العملاء يدفعون السعر نفسه لقاء حصولهم على المنتج (مثل تذكرة السفر). فقد دأبت الخطوط الجوية والكاзиноات على تقديم معاملة تفضيلية لخيرة عملائها منذ سنين، وهناك المزيد والمزيد من الشركات التي تطبق استراتيجية مشابهة. وعلى سبيل المثال، جرى تصميم مركز تلقي الاتصالات لدى شركة شارلز شواب بحيث لا يحتاج العملاء المميزون إلى الانتظار أكثر من 15 ثانية لكي

يجيب أحد على اتصالهم، في حين يمكن أن ينتظر آخرون فترة يمكن أن تصل إلى 10 دقائق<sup>3</sup>. وحتى الخطوط الجوية التي مهّدت الطريق أمام ظهور برامج الولاء تعمل الآن على تعديل برامج الرحلات المتكررة وفقاً لسعر التذكرة (وبالتالي وفقاً لربحيتها بالنسبة إلى الشركة) بدلاً من مجرد حساب عدد أميال الرحلات الجوية. ومع أن مثل هذا التمييز في الخدمات يمكن أن يولّد ردّة فعل سلبية لدى العملاء، فمن المحتمل أيضاً أن يتقبّل العملاء القول المأثور "أنت تحصل على ما تدفع ثمنه"، وخصوصاً إذا كانت السياسة واضحة وشفافة.

والراكبون بالجمّان (الجمّانيون) هم الصورة المأوية للعملاء المستضعفين. فهؤلاء يحصلون على قيمة فائقة من استخدام منتجات الشركة وخدماتها ولكنهم لا يمثلون قيمة كبيرة بالنسبة إليها. ومهما تكن الأسباب (مثل الحجم الكبير، المنافسة الشديدة)، هؤلاء العملاء يعملون على "استغلال" علاقتهم بالشركة، ويستأثرون بحصة الأسد من القيمة.

لندرس حالة المتاجر الكبرى. في كل أسبوع، تروّج هذه المتاجر لمنتجات معينة بأسعار متدنية لكي تجذب الزبائن إليها. وفي سياق هذه الحملات، تُعامل سلع عديدة على أنها سلع مُحتدبة (تُباع بالسعر المنخفض). والمتاجر لا تتوقع جني أرباح من بيعها لهذه السلع، ولكنها تأمل في أن أسعارها المتدنية سوف تجذب المزيد من الزبائن إليها. وبعد أن يدخل هؤلاء الزبائن المتجر، يأمل أصحابه بأن يعتمد هؤلاء إلى شراء سلع أخرى مربحة. لكنّ العديد من الزبائن يشترون أفضل العروضات، بمعنى أنهم يقتصرون على شراء تلك



السلع المحدودة التي تباع بأسعار مخفضة. ومن المثير للسخرية إلى حد ما أن المتاجر تخصص طابوراً خاصاً للزبائن الذين يشترون القليل من السلع في حين أن من ينفقون الكثير ينتظرون في صفوف طويلة. أليس من المنطقي معاملة زبائنك الذين يعودون عليك بأرباح أكبر على نحو أفضل عبر تخصيص طابور خاص بهم؟<sup>4</sup> من الواضح أنه يلزم اتخاذ الحذر عند التطبيق. وبوجه عام، ينبغي على الشركة التفكير في تخفيض مستوى خدماتها التي تقدمها للراكين بالجمان (المجانين) أو زيادة الأسعار التي تتقاضاها منهم. ومع أن هذه المقاربة ستخفف من قيمة الشركة بالنسبة إلى عملائها وتجاوز باحتمال خسارتهم، غير أنها ستعزز، في حال طبقت بنجاح، قيمة عملائها بالنسبة إليها. وكما قال أحدهم مرة، "الفارق بين العامل في المبيعات والعامل في التسويق هو أن العامل الذي يجيد التسويق يعرف متى يصرف النظر عن الصفقة".

وبالاختصار، تتطلب الاستراتيجيات الناجحة التي تعتمد على العميل قيام الشركة بدراسة كل من القيمة التي تقدمها الشركة إلى عملائها والقيمة التي يوفرها هؤلاء العملاء للشركة.

### مقاييس رئيسية في التسويق

كيف يمكننا "متابعة النتائج" في التسويق؟ إن لكل مقارنة استراتيجية مقاييسها الرئيسية الخاصة. ومن غير المفاجئ أن هذه المقاييس تلمي القرارات، وهي تتحول إلى غايات ويشار إليها في كل موضع بدءاً بالتقارير السنوية ووصولاً إلى الخطط التسويقية على أنها أهداف ومقاييس للنجاح.

## المقاييس التقليدية

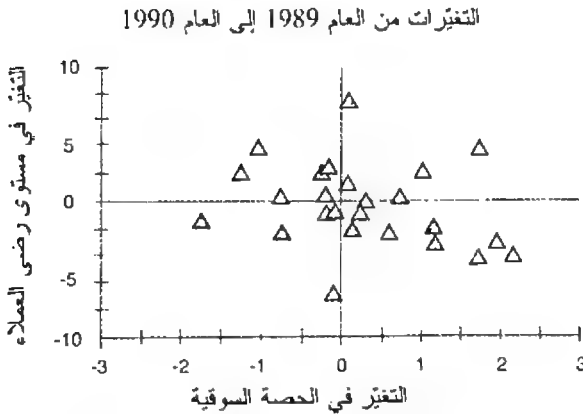
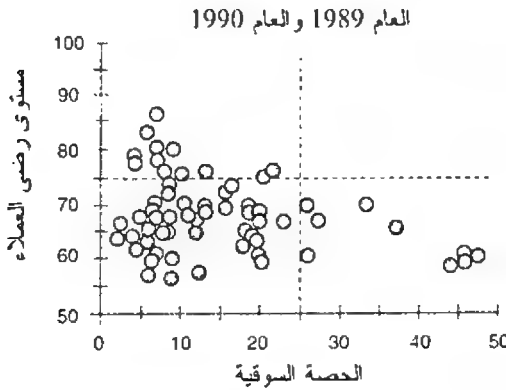
المقاييس الأساسية في المقاربة التقليدية في التسويق هي المبيعات والحصة السوقية. والمقاييس الفرعية ربما تتضمن مستوى رضى العملاء وصورة الاسم التجاري. وعادة ما تقاس الأرباح عند مستوى المنتج أو الصنف التجاري. وكما أشرنا سابقاً، ربما تكون الحصة السوقية أو المبيعات مقياسين خاطئين في كثير من الحالات. فقد تكتسب شركة تباع بطاقات الاعتماد الكثير من العملاء ذوي القيمة المتدنية، وهو ما يزيد من حصتها في السوق، ولكن ذلك لن يزيد في ربحيتها على المدى الطويل. كما أن تحسين مستوى رضى العملاء أمر جيد من حيث المبدأ، ولكن يتعين وزن الفائدة من هذا التحسن مقابل الكلفة اللازمة للتوصل إليه. وقياس الأرباح عند مستوى المنتج أو الصنف أمر مفيد ولكنه غير مكتمل لسببين على الأقل. السبب الأول هو أن معظم الشركات تركز على أرباح الصنف على المدى القصير أو على أساس الفصول السنوية وتعتبر التسويق في جملة المصاريف. وهذا التركيز القصير المدى يتعارض مع مفهوم التسويق بوصفه استثماراً. والسبب الثاني هو أن قياس الأرباح عند مستوى المنتج يتجاهل الفوارق الكبيرة في الربحية المتولدة من مختلف العملاء. فربما يخسر المصرف مالاً في رهونات العقارات. ومقياس الربح الكلي هذا يخفي حقيقة أن المشكلة ربما تكمن في أن الكثير من عملاء المصرف ينتمون إلى فئة الراكبين المجانين. ومن شأن تعديل الأسعار والخدمات التي تقدم للعملاء بناء على قيمتهم بالنسبة إلى الشركة أن يعزز بدرجة كبيرة من ربحية هذا المنتج.

وبالاختصار، يعتبر الفوز بحصة في السوق، وزيادة ارتياح العملاء، وتعزيز الصنف من الأمور المفيدة. كما أنها تستخدم كمحفزات لتحديد أهداف يمكن قياسها. غير أنها جميعاً غير منسجمة مع بعضها بعضاً ولا تعني بالضرورة أن الشركة تدير أعمالاً جيدة. وعلى سبيل المثال، تتطلب زيادة الحصة السوقية عادة جلب المزيد من العملاء الهامشين، الذين من المستبعد أن تحوز الشركة على رضاهم لأسباب متأصلة فيهم. وأكدت دراسة شملت 77 مؤسسة في نطاق واسع من الصناعات حقيقة أن زيادة الحصة السوقية ربما تقلل من مستوى رضى العملاء (أنظر إلى الشكل 3.3)<sup>5</sup>. وعلى نحو مماثل، فإن زيادة معدلات رضى العملاء في المتوسط لا تضمن زيادة في الأرباح، كما تبين لشركة كاديلاك في الثمانينات من القرن الماضي، عندما بدت جذابة على نحو متزايد في أعين قاعدة صغيرة من العملاء المستنئين.

### مقاييس العميل

تركّز مقارنة العميل على قيمة العميل أو على الربحية المتولّدة عنه في مقابل الحصة السوقية، أو مستوى الرضى، أو ربحية المنتج. تتميز المقاربة التي تركّز على الربحية المتولّدة عن العميل بمزايا عديدة. فهي أولاً تأخذ بعين الاعتبار نظرة بعيدة المدى تشدد على أن العملاء هم الأرصدة الذين يوفرون العوائد على المدى البعيد وأن التسويق بمثابة استثمار في هؤلاء العملاء. الميزة الثانية هي أنها تلاحظ التفاوت بين العملاء والذي ربما يكون كبيراً جداً. فليس بالأمر السادر في التجارات البينية على سبيل المثال أن نجد أن العملاء الكبار الذين يعتبرون عادة أكبر مولّدي العوائد بالنسبة إلى

الشركة لا يشكّلون بالضرورة العملاء الأكثر ربحية بسبب التكاليف المرتفعة التي تتكبّدها الشركة في خدمتهم. لاحظ أن الشركة في حال تتبعت أرباحها عند مستوى المنتج فقط لن تكون قادرة على اكتشاف ذلك أبداً. وكما سنتكلم في الفصل 6، ربما يستطلّب التركيز على الربحية المتولّدة عن العميل تحولاً كبيراً من المحاسبة التي تعتمد على المنتج إلى المحاسبة التي تعتمد على العميل من أجل متابعة العائدات والتكاليف لكل عميل. وبعبارة أخرى،



الشكل 3.3 الحصة السوقية ومستوى رضى العملاء.

يمثل المقياس الجديد ما هو أكثر من مجرد اختلاف في الألفاظ. وهو لن يعمل سوى على إملاء القرارات في اتجاه مختلف ولكنه ربما يستلزم إدخال تغييرات جذرية في هيكلية المنظمة.

وكما سبق أن تكلمنا في الفصل 2 وكما أوضحنا في الشكل 3.4، يتحكم بالربحية التي تتولد عن العملاء وبقيمنتهم ثلاث مكونات رئيسية - اكتساب العميل (معدل الاكتساب وكلفته)، وهامش الأرباح المتولدة عنه (الهامش بالدولار والنمو)، والمحافظة على العميل (معدل المحافظة وكلفته). تعتبر العوامل الثلاثة هذه المقاييس الرئيسية للمقاربة الجديدة. فهي لا توفر مقاييس ملموسة وقابلة للقياس وحسب، بل وتظهر علاقة الشد بين النمو والكفاءة. وعلى سبيل المثال، من الصعب أن تزيد معدل اكتساب العملاء وتخفّض في الوقت نفسه الكلفة الإجمالية أو المتوسطة لعملية الاكتساب. وعلى نحو مماثل، على الأرجح أن ينتج عن زيادة معدل اكتساب العملاء جذب عملاء هامشين وهو ما قد يؤثر سلباً في معدل المحافظة على العملاء وفي هامش الأرباح بالنسبة إلى كل عميل. ومثل هذه المقايضات هو جوهر القرارات المهنية الحاذقة والسمة المميزة للنمو المربح.



الشكل 3.4 العوامل التي تتحكم بالربحية المتولدة عن العميل.

## الجدول 3.1 المقاييس التقليدية ومقاييس العميل

مقاييس العميل	مقاييس التسويق التقليدية
ربحية العميل	المبيعات/الحصة السوقية، ربحية المنتج
اكتساب العميل (المعدل، الكلفة)	
هامش العميل (دولارات، نمو)	
المحافظة على العميل (المعدل، الكلفة)	رضى العميل

### الاستراتيجية التقليدية مقابل الاستراتيجية المعتمدة على العميل: دراسة حالة

لكي نسلط الضوء على بعض الفوارق في الأفكار الاستراتيجية المستخلصة من استخدام المقاربة التقليدية مقابل المقاربة الجديدة، نقدّم دراسة حالة صناعة السيارات في الولايات المتحدة. تتميز صناعة السيارات بأنها واحدة من أكثر الصناعات تنافسية في الولايات المتحدة، حيث تشهد إنفاق مبالغ طائلة على التسويق. في العام 2002، كانت صناعة السيارات الرائدة في العالم في مصاريف الحملات الإعلانية، حيث تم إنفاق أكثر من 16 مليار دولار في الولايات المتحدة وحدها. وبالإضافة إلى ذلك، تم إنفاق عدة مليارات من الدولارات على العروض على شكل تخفيضات في الأسعار وما شابه ذلك. وتشير بعض التقارير إلى أن الشركات التي تصنع السيارات في الولايات المتحدة أنفقت ما قيمته 3310 دولارات على كل مركبة على شكل تخفيضات في الأسعار وتسهيلات ائتمانية (قروض) تقلّ عن نظيراتها في السوق<sup>6</sup>.

وتناولت دراسة أجريت حديثاً سوق سيارات الركب الفخمة في الولايات المتحدة بغرض التعرف على كيفية تأثير الجهود المبذولة في التسويق على المبيعات (مقياس العميل)<sup>7</sup>. شملت الدراسة تسعة أسماء تجارية (أكبورا، أودي، بي أم دبليو، كاديلاك، إنفiniti، ليكزس، لينكولن، مرسيدس - بنز، وفولفو) في الفترة الممتدة بين كانون الثاني/يناير 1999 وحزيران/يونيو 2002. كما شملت البيانات 26 سوقاً فرعية إقليمية تمثل أكثر من 70% من السوق الأميركية.

باستخدام نماذج زمنية متسلسلة صارمة، توصلت هذه الدراسة إلى بعض الاستنتاجات المذهلة. فقد وُجد أن عروضات الخصم على كافة الماركات التجارية إما أنها زادت من حجم المبيعات أو حافظت عليه. ولذلك، ربما يُعتبر الخصم أداة تسويقية فعّالة وفقاً للمقاييس التقليدية في المبيعات. لكن إذا نظرنا إلى هذه الماركات التجارية التسع، نجد أنه نادراً ما زادت الخصومات، في المتوسط، في ربحية العملاء الحاليين والمستقبليين على المدى الطويل. حتى إن النتائج كانت أكثر إثارة في بعض الحالات. وعلى سبيل المثال، كان لتقديم الخصومات تأثير إيجابي على مبيعات سيارات لينكولن على المدى القصير، ولكنها أضرت بالربحية المتولّدة عن العملاء على المدى الطويل بسبب تأثيراتها السلبية على معدل اكتسابهم. وهذه النتيجة تنسجم مع دراسات أخرى وجدت أن تقديم الخصومات لا يساعد في زيادة المشتريات ولا في زيادة قيمة أسهم الشركة على المدى البعيد<sup>8</sup>.

كما جاءت نتائج الدراسات في حقل الإعلانات مختلفة أيضاً

عند النظر إليها من منظور تقليدي مقابل النظر إليها من منظور جديد. وعلى سبيل المثال، فإنه في حين كان للحملات الإعلانية لترويج سيارات بي أم دبليو تأثير إيجابي على المبيعات من هذه السيارات على المدى القصير، لم يكن لها أي تأثير ذي شأن على الربحية المتولدة عن العميل. وزادت الإعلانات التي تروج لسيارات أكيورا من مبيعاتها على المدى الطويل ولكنها لم تثمر عن زيادة في ربحية العميل. وحدها الإعلانات عن سيارات مرسيدس بنز كان لها تأثير إيجابي على ربحية عملائها. فإذا كان مبلغ 16 مليار دولار من النفقات الإعلانية لا يؤثر في ربحية العملاء على المدى البعيد (وهو الشيء الذي يرتبط بعلاقة وثيقة بقيمة السهم كما سنبين في الفصل 4)، فهذا يعني أن الصناعة بحاجة إلى مراجعة استراتيجيتها التسويقية من جديد.

كما أكدت هذه الدراسة على التأثير التفاضلي للأدوات التسويقية على اكتساب العملاء وعلى معدلات المحافظة عليهم. وعلى سبيل المثال، عندما توفر الشركات ذات الجودة العالية حسومات، فإن ذلك يؤثر في اكتساب العملاء أكثر مما يؤثر في معدلات المحافظة عليهم. من الواضح أنه إذا شعر العملاء بالرضى عن المنتج ذي الجودة العالية، فمن غير المرجح أن تتأثر قراراتهم اللاحقة بالشراء بالحسومات المعروضة على ماركاتهم المفضلة. وهذا ما يشير إلى أن الماركات المختلفة ربما تكون بحاجة إلى مراقبة مقاييس مختلفة (مثل الاكتساب أو المحافظة) من أجل تقدير تأثير استثماراتها في التسويق على الربحية المتولدة عن العملاء.

توضح هذه الدراسة أهمية فهم تأثير الأموال التي تُنفق في



التسويق على ربحية العملاء والأسباب التي تجعل هذا التركيز يؤدي إلى استنتاجات متباينة جداً مقارنة بالاستنتاجات التي نتوصل إليها باستخدام المقاربات التقليدية.

## محفزات ربحية العميل

كما يبين الشكل 3.4، تتأثر الربحية المتولدة عن العميل بثلاثة عوامل - اكتساب العملاء، وهامش الأرباح المتولدة عنهم، ومعدل المحافظة عليهم. وهذه العوامل الثلاثة هي المحفزات الحيوية لنمو الشركة وربحياتها الإجمالية. وسنناقش الآن هذه المحفزات الثلاثة بالتفصيل.

### اكتساب العملاء

النمو هدف جوهرى بالنسبة إلى الشركات كافة. وعادة ما تُعتبر العائدات المتنامية، والحصة السوقية، والعملاء، مقاييس قاطعة للنجاح. وخلال السنوات الأخيرة، ركزت شركات عدة، وخصوصاً تلك التي تعمل على الإنترنت، على اكتساب العملاء اعتقاداً منها بأن اكتساب العملاء والنمو السريع عنصران جوهريان في تحقيق النجاح. وبلغ هذا الاعتقاد درجة من الخطأ جعلت العديد من الشركات تنساق وراء اكتساب العملاء بصرف النظر عن كلفة اكتسابهم<sup>9</sup>.

وكما يبين الجدول 3.2، يمكن أن تكون كلفة اكتساب العملاء مرتفعة جداً. سيكون من المنطقي من الناحية الاقتصادية إنفاق \$500 مثلاً من أجل اكتساب عميل إذا كانت قيمة هذا العميل بالنسبة إلى الشركة طوال مدة تعامله معها ستزيد عن \$500. ومع أن العديد من

الشركات تمسكت بهذا المبدأ البسيط والبديهي، فالأمر المفاجئ هو أن عدداً كبيراً من الشركات لم يفعل ذلك.

جيرالد ستيفنز. تأسست شركة جيرالد ستيفنز لبيع الزهور سنة 1998. ولكي تؤسس حضوراً قوياً على شبكة الإنترنت، أبرمت صفقات مع سي أن أن دوت كوم وليكوس وياهو، بالإضافة إلى تأسيس موقع خاص بها على الشبكة. وفي العام 1999، عرضت شركة أميركا أون لاين على الشركة مركزاً أساسياً في موقع الوب الخاص بها يوفر لها إمكانية الوصول إلى عدة ملايين من عملاء أميركا أون لاين. وفي مقابل ذلك، طلبت أميركا أون لاين الحصول على \$75 مقابل كل من عملائها. ومع أن احتمال الزيادة السريعة لقاعدة عملائها بدت جذابة لستيفنز، لكنه رفض عرض أميركا أون لاين. وقدّر ستيفنز بأن عملاء الإنترنت سيشترون ثلاث مرّات في المتوسط في غضون سنتين، بقيمة عمرية مقدارها \$60 - أي أقل من كلفة اكتسابهم من خلال أميركا أون لاين التي كانت \$75.

وعلى العكس من ذلك، قدّر ستيفنز بأن العملاء الذين يتسوّقون من المتاجر التقليدية يشترون الزهور أربع مرّات في العام الواحد. وقدّرت الشركة كلفة اكتساب ذلك النوع من العملاء بحوالي \$50، بقيمة عمرية تبلغ مئات الدولارات. وبعبارة أخرى، بتقدير القيمة العمرية للعميل، اختار ستيفنز الخيار الصحيح. وهو فضّل الاستراتيجية المتبعة في الأسواق التقليدية على إبرام صفقة مع إحدى شركات الإنترنت برغم أن التجارة عبر الإنترنت كانت في ذروتها، وهو قرار متبصر بكل تأكيد<sup>10</sup>.

الجدول 3.2 تكاليف اكتساب العملاء

الصناعة	الشركة	كلفة الاكتساب لكل عميل	الفترة الزمنية	المصدر
شركات الاتصالات	Sprint	\$315	الربع الرابع، 2001	تقرير صادر عن الشركة
	Nextel	\$430	الربع الثاني، 2001	LA Times، 07/25/01
	Voicestream	\$335	الربع الأول، 2001	Seattle Times، 05/08/01
	Alltel	\$305	2001	RCR Wireless News، 01/28/02
شركات البيع بالتجزئة	مؤشر 74 شركة تباع بالتجزئة على الإنترنت فقط وشركات البيع بالتجزئة التقليدية التي تبيع أيضاً عبر الإنترنت	\$14	الربع الثاني، 2001	Shop.org و Bolton Consulting Group، 09/10/01
	Barnesandnoble.com	\$9.8	الربع الثاني، 2002	بيان صادر عن الشركة في 04/25/02
	كتالوجات موجهة نحو المستهلكين	\$15		
	Bluefly.com	\$9.4		
المجلات	معظم مجلات المستهلكين	\$48		Business Week 08/30/01، Online
محطات التلفزة الكابلية/ الفضائية	XM Satellite Radio	\$123	الربع الأول، 2002	Reuters، 04/23/02
	الشركات الكابلية	\$150		Miami Herald، 11/19/01
	المحطات التي تبث عبر الأقمار الصناعية مباشرة	\$400		Miami Herald، 11/19/01

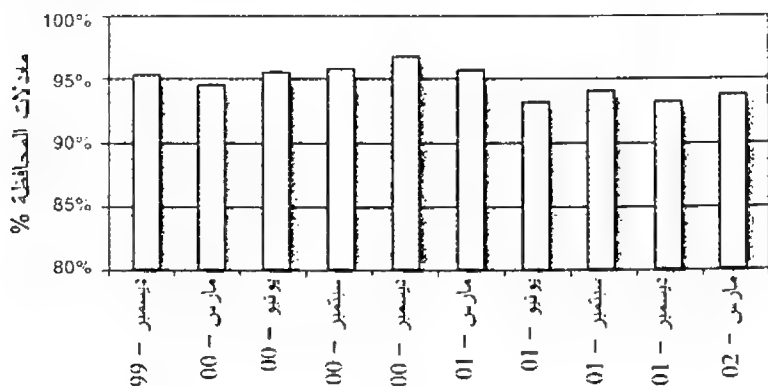
الصناعة	الشركة	كلفة الاكتساب لكل عميل	الفترة الزمنية	المصدر
التفزيون المباشر		\$550		التقارير الصادرة عن الشركة، 2001
المؤسسات العالية	TD Waterhouse	\$175		Comtex, 02/14/01
	Ameritrade	\$202	الربع الثاني، 2002	
	NetBank	\$108	الربع الرابع، 2000	إدارة التسويق والمبيعات 05/01
	Etrade	\$475	الربع الثاني، 2002	American Banker, 07/19/02
	Credit Card	150 - 75 \$ (البائتين)		تقارير الاستشاريين
	Credit Card	\$35 - 25		تقارير الاستشاريين
	الرهن العقاري	\$700-300		تقارير الاستشاريين
	Lending Tree	\$28	2001	تقارير الشركة
وكالات السفر	Priceline.com	\$8.66	الربع الرابع، 2001	Golman Sachs Equity Research

أمريترايد. بفضل قاعدة عملائها التي تقدّر بقرابة 3 ملايين عميل، تعتبر شركة أمريترايد إحدى شركات الرهن العقاري الرائدة على شبكة الإنترنت. في محاولتها الأولى لاكتساب عملاء جدد، عرضت الشركة العديد من الحوافز للعملاء المحتملين، بما في ذلك المقايضات المجانية. وأسهمت مصاريف الإعلانات والمصاريف التسويقية الأخرى في زيادة كلفة الاكتساب الإجمالية بدرجة كبيرة. وفي مارس/آذار 2002، بلغت كلفة الاكتساب لكل عميل حوالي \$203. غير أن متوسط هامش الأرباح السنوي المتولد من كل عميل بلغ \$201.56<sup>11</sup>. وبعبارة أخرى، استردّت الشركة كل ما أنفقته

على اكتساب العملاء في غضون سنة واحدة.

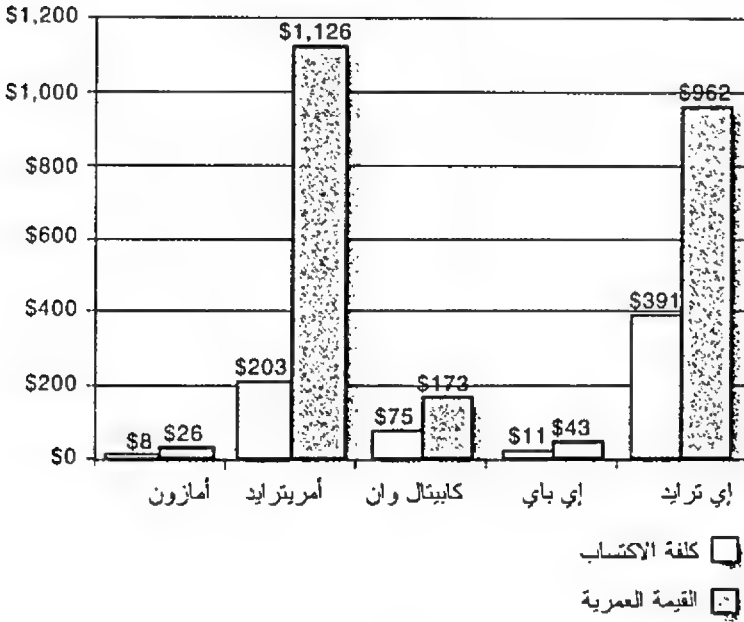
يسين الشكل 3.5 أن معدل المحافظة على العملاء بالنسبة إلى الشركة أمريترايد بقى ثابتاً في حدود 95%. باستخدام صيغة القيمة العمرية الواردة في الفصل 2 ومعدل خصم مقداره 12%، نقدر بأن مضاعف الهامش بالنسبة إلى الشركة يساوي 5.59. أي أن القيمة العمرية لعميل أمريترايد تساوي \$1126، وهي تفوق بدرجة كبيرة كلفة اكتسابه البالغة \$203. من الواضح أن أمريترايد تتخذ قرارات حكيمة في استراتيجيتها الخاصة باكتساب العملاء، وهذا ما أكدته أدائها في سوق الأسهم، على نحو يتناقض بشكل صارخ مع العديد من شركات الإنترنت الأخرى.

ويوفر الشكل 3.6 تقديرات القيمة العمرية للعميل بالنسبة إلى عدد من الشركات. وقد استخدمنا هنا أيضاً التقارير المالية الصادرة عن الشركات والبيانات الأخرى ذات الصلة في تقدير تكاليف اكتساب العملاء، والمساوئ السنوية، ومعدلات المحافظة على



الربع

الشكل 3.5 معدل المحافظة على العملاء بالنسبة إلى شركة أمريترايد.



الشكل 3.7 نمو عدد عملاء CDNow.

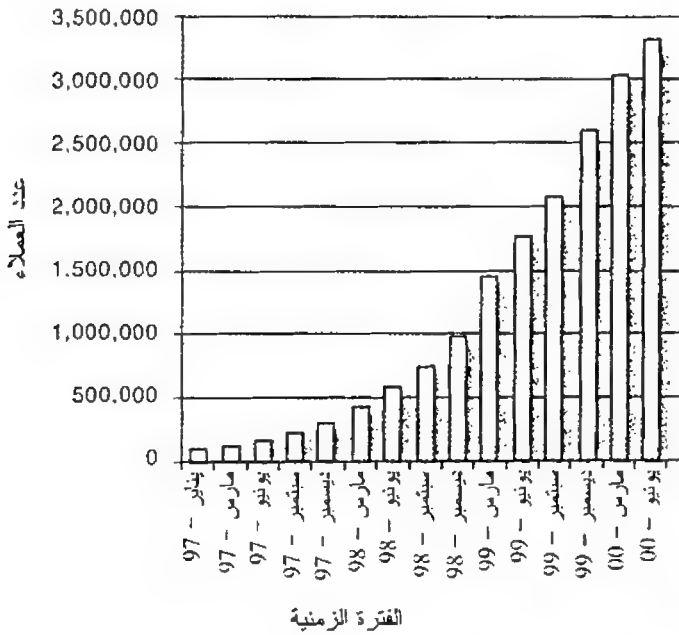
العملاء. (لقد أخذنا بعين الاعتبار حقيقة أنها تقديرات تقريبية بما أن تقدير تكاليف الاكتساب، والهامش، ومعدلات المحافظة تنطوي على قرارات معقدة وغير موضوعية أحياناً - راجع الفصل 2). يُظهر هذا الشكل أنه بالرغم من وجود اختلافات كبيرة في تكاليف الاكتساب والقيمة العمرية بين الشركات، فقد اتخذت كافة هذه الشركات قرارات اقتصادية حكيمة في ما يتعلق باكتساب العملاء. ومن دواعي الأسف أن تلك ليست هي الحالة دائماً كما هو موضح بالنسبة إلى الشركة CDNow التي توقفت عن العمل الآن.

CDNow. أسس جايسون وماثيو أوليم شركة سي دي ناو في العام 1994 في الطابق السفلي لمنزل والديهما في أمبلر بولاية بنسلفانيا. وفي غضون عام واحد، بلغت عائدات الشركة 2 مليون

دولار. وعلى غرار غالبية الشركات الحديثة العاملة على الإنترنت، ركزت CDNow بدرجة كبيرة على اكتساب العملاء الجدد. والاستراتيجية التي اتبعتها من أجل هذا الغرض استخدمت وسائل تقليدية مثل محطات التلفزة، والمحطات الإذاعية، والإعلانات المطبوعة، إضافة إلى بعض البرامج المبتكرة. وعلى سبيل المثال، طرحت الشركة في العام 1997 برنامج كوزميك كريدت، وهو أول برنامج تابع للشركة على الإنترنت، حيث أصبح الآلاف من العملاء من الناحية العملية جزءاً من قوة مبيعات مكلفة تابعة للشركة. وفي العام نفسه، وافقت الشركة على دفع 4.5 مليون دولار لتنفيذ كبير على الإنترنت لكي تصبح البائع الحصري الوحيد لمنتجاته الموسيقية.

وفي العام 1998، أجرت الشركة عملية اندماج مع الشركة N2K المنافسة، مما ضاعف قاعدة عملائها بحيث زادت على 1.7 مليون عميل بعد أن كانت 980 ألف عميل. وبوجه عام، نمت قاعدة عملاء CDNow إلى أكثر من 3 ملايين عميل في غضون خمس سنوات (أنظر إلى الشكل 3.7). بلغ نجاح الشركة في توليد الحركة على موقعها على شبكة الإنترنت حدّاً جعلها تسلّط الضوء باستمرار في إعلاناتها، والتقارير التي ترسلها إلى المحللين الماليين، عدد العملاء الجدد، وزيارات الصفحات، والزوار الاستثنائيين.

من الواضح أن CDNow احتاجت إلى التأكيد على اكتساب العملاء - لأن كل شركة حديثة العهد بحاجة إلى اكتساب عملاء جدد لكي تصبح مؤسسة تجارية قابلة للاستمرار. كما أن التأكيد المبالغ فيه على اكتساب العملاء كان مدفوعاً ببول ستريت أيضاً. فهناك العديد من البحوث التي تظهر أنه بدون استخدام المقاييس

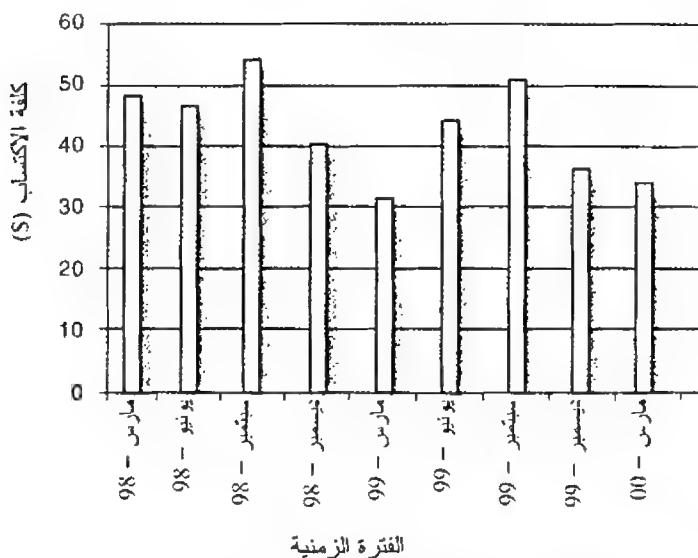


الشكل 3.7 نمو عدد عملاء CDNow.

المالية التقليدية مثل نسب الأسعار إلى المكاسب (والتي كانت لا تعني شيئاً بالنسبة إلى العديد من شركات الإنترنت التي كانت تحقق مكاسب سلبية)، وخلال الفترة الممتدة بين عامي 1998 و1999، بدأت الأسواق المالية تكافئ الشركات بمقاييس قوية غير مالية مثل عدد الزبائن.

هل كان تأكيد كل من وول ستريت وCDNow على اكتساب العملاء في غير محلّه؟ لكي تكون الاستراتيجيات التي تركز على اكتساب العملاء منطقية من الناحية الاقتصادية بالنسبة إلى CDNow، كان على القيمة العمرية لعملائها أعلى بدرجة كبيرة من كلفة اكتسابهم. وبناء على التقارير الصادرة عن الشركة، نقدر بأن متوسط كلفة اكتساب العميل بالنسبة إلى CDNow خلال الفترة الواقعة بين عامي 1998 و2000 تراوح بين \$30 و\$55 (انظر إلى الشكل 3.8).

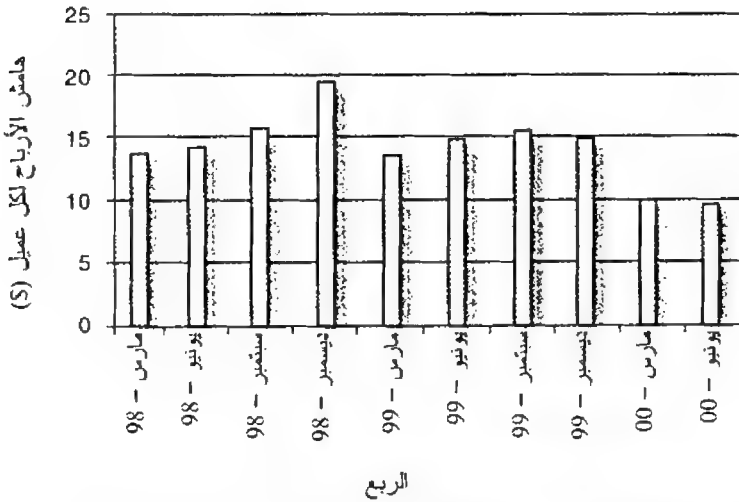




الشكل 3.8 تكلفة اكتساب العميل بالنسبة إلى CDNow.

وخلال الفترة الزمنية ذاتها، استمر هامش الأرباح الإجمالي لكل عميل في حدود  $S10 - S20$  (أنظر إلى الشكل 3.9). وأفادت الشركة بأن معدل المحافظة على العملاء في المتوسط تراوح ما بين 51% و68%. كما أن تزايد المنافسة وطبيعة العمل على الإنترنت (حيث التسوق من شركة منافسة يبعد مسافة نقرة خفيفة على فأرة الكمبيوتر) جعل المحافظة على العملاء عند مستوى مرتفع أمراً في غاية الصعوبة. وتشير بعض الدراسات إلى أنه في حين كان عدد متزايد من الزوار الجدد يتصفحون مواقع الوب مع مرور الوقت، حدث تباطؤ كبير في زيارات المستخدمين السابقين.

أتاحت لنا تقديراتنا لكلفة الاكتساب ( $S30 - S55$ )، والهامش السنوي ( $S10 - S20$ )، ومعدل المحافظة (51% - 68%) تقييم برامج اكتساب العملاء لدى CDNow من الناحية الاقتصادية. وحتى مع

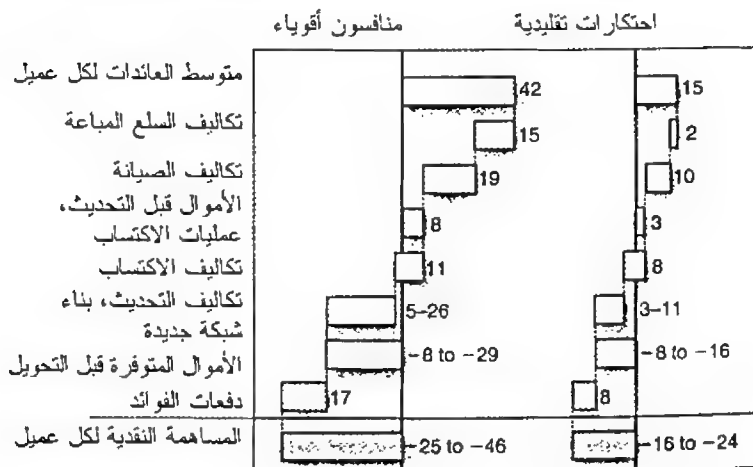


الشكل 3.9 هامش الأرباح بالنسبة إلى العميل لدى شركة CDNow.

افتراض معدل خصم مخبذ مقداره 12% (بالنسبة إلى شركة فتية مجازفة، على الأرجح أن يكون المعدل أعلى من ذلك) ومعدل محافظة أعلى عند مستوى 70%، فإن القيمة العمرية لعميل CDNow، بناء على الجدول 2.1، تساوى 1.67 ضعف هامش أرباحه السنوي، أي \$16.70 - \$33.40. والأرباح لن تكون مجدية من الناحية الاقتصادية إلاّ عند أفضل هامش للأرباح وأفضل معدل للمحافظة على العملاء وعند أقل كلفة لاكتساب العملاء، بل بالكاد تكون كذلك. وبعبارة أخرى، ما لم تكن تُستخدم استراتيجية ما غير معروفة للنمو، فإن النموذج التجاري لشركة CDNow يعاني من خلل ممت. وبسبب استراتيجيتها المكلفة في اكتساب العملاء، جزئياً على الأقل، أعلنت الشركة عن خسائر فاقت 100 مليون دولار بنهاية العام 1999. وفي يوليو/تموز 2000، أبرمت شركة Bertelsmann صفقة اشترت بموجبها CDNow.

صناعة الكابلات الأوروبية. خدمت الشركات الكابلية في أوروبا أكثر من 60 مليون عميل وولدت أكثر من 10 مليارات يورو على شكل عائدات سنوية بحلول العام 2002. وقد اقترضت هذه الشركات مبالغ كبيرة من أجل إنفاق أموال طائلة في بناء الشبكات واكتساب العملاء على أمل أن يتبنى هؤلاء سريعاً الخدمات الرقمية. غير أن تحليلاً للعميل القياسي يظهر أن العملية الكابلية في أوروبا لا تزال عرضاً خاسراً للغاية الآن (أنظر إلى الشكل 3.10).

والقيمة السلبية للعميل القياسي قادت العديد من هذه الشركات المثقلة بالديون إلى الإفلاس. ففي مايو/أيار 2002، أعلنت شركة NTL، وهي شركة أميركية تعتبر رابع أكبر شركة اتصالات في أوروبا، إفلاسها. وتخلّفت United Pan-Europe Communications، ثالث تحليل تدفق الأموال لمجموعات مختارة، 2000 - 2001<sup>(1)</sup>، يورو لكل عميل في الشهر



<sup>(1)</sup> استناداً إلى البيانات المالية لسبع شركات كابلية أوروبية واستخدام أحدث البيانات المتوفرة على امتداد 12 شهراً؛ 4 شركات من فئة الشركات المنافسة القوية، 3 احتكارات تقليدية.

الشكل 3.10 المساهمة النقدية لكل عميل في شريحتين كابليتين.

أكبر شركة اتصالات في أوروبا، عن سداد دفعات ديونها وتم إخراجها من لائحة إحدى أسواق الأوراق المالية (البورصات). كما تقدمت شركة الاتصالات Ish الألمانية بدعوى إفلاس.

كان من الممكن لو تم إجراء تحليل دقيق لقيمة العميل أن تستنتج تلك الشركات بأنه لكي تكون عملياتها مربحة، ستحتاج إلى عائدات شهرية تبلغ في المتوسط 30 إلى 100 يورو لكل عميل مقارنة بمبلغ 9 - 15 يورو الذي كانت تحصل عليه، وهو ما يشكل اختلافاً كبيراً. من الواضح أن تلك الشركات لم تلاحظ أن كلفة اكتساب هؤلاء العملاء الرقميين وخدمتهم (المحافظة عليهم) كانت أيضاً مرتفعة جداً. وعلى سبيل المثال، تبلغ كلفة تزويد العميل بخدمات رقمية قرابة ضعف كلفة تركيب التجهيزات النظرية. وعلى نحو مماثل، فإن تكاليف مراكز الاتصال المخصصة لهؤلاء العملاء مرتفعة جداً بسبب الاستعلامات المعقدة. ومن المحتمل أن بعضاً من هذه التكاليف ستخفض وأن العائدات مقابل كل عميل سترتفع مع مرور الوقت بعد أن يألف العملاء هذه التكنولوجيا الجديدة. غير أن بعض الخبراء يعتقدون بأن الشركات الكابلية بحاجة إلى إدخال تغييرات جذرية في استراتيجياتها بدلاً من الأمل بأن ينفق عملاؤها المزيد بكل بساطة<sup>12</sup>.

**اكتساب العملاء في الأسواق الناشئة.** يبلغ عدد سكان الهند أكثر من مليار نسمة ويبلغ إجمالي الناتج المحلي للفرد أقل من \$2000. وطوال عدة سنين، تجنبت الشركات المتعددة الجنسيات الاستثمار بمبالغ كبيرة في الهند بسبب تدني دخل الفرد فيها. لكن مع وجود أكثر من مليار إنسان، وحتى وإن تكن نسبة ضئيلة منهم تتمتع بالثراء، فالأرقام الأولية تجعل من الهند سوقاً ضخمة وجذابة جداً.

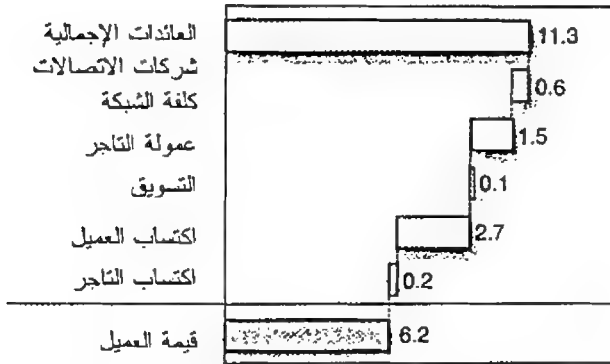
حتى إن بعض الشركات تتطلّع إلى الدخول في أسواق أكبر ذات مداخيل أقل بالنسبة إلى العملاء.

تستخدم إحدى المؤسسات المالية الرائدة في الهند منتجاً للخدمات المصرفية النقالة خاص بأصحاب المداخيل المتدنية. سيحصل عملاء المصرف المعتمدون على هاتف جوال يمكن للعملاء استخدامه بواسطة بطاقة جوال يمكنهم الحصول عليها مع الطلب الذي يقدمونه إلى المصرف. وهذا سيمكن العملاء من إجراء المعاملات المصرفية الأساسية. فهل من المنطقي التفكير في توفير خدمات مصرفية نقالة لعملاء من أصحاب المداخيل المتدنية في بلد نامٍ أو محاولة اكتساب مثل هؤلاء العملاء؟

في الظاهر، تبدو هذه الاستراتيجية مجنونة. غير أن الدراسة الاقتصادية للعملاء تظهر أن الفكرة تتمتع بإمكانية مرتفعة لتحقيق الأرباح. ويظهر الشكل 3.11 أن الخبراء المصرفيين يتوقعون الحصول على قيمة تبلغ \$6.20 لكل عميل من هذه العملية. ومع توفر مئات الملايين من العملاء ذوي الدخل المتدني في الهند، يمكن أن يُترجم ذلك إلى أرباح كبيرة. من الواضح أن المصرف احتاج إلى إجراء اختبارات دقيقة لضمان صحة افتراضاته المتعلقة بالعائدات والتكاليف مقابل كل عميل عند التطبيق العملي. وهذا بالضبط ما قام به<sup>13</sup>.

اختيار العميل المناسب. في كتابه الشهير، Animal Farm، قال جورج أورويل، "كافة الحيوانات متساوية غير أن بعضها أكثر مساواة من البعض الآخر". والأمر نفسه ينطبق على العملاء. فالعملاء جميعهم هامّون، لكنّ بعضهم أكثر أهمية من البعض الآخر لأنهم يولدون ربحية أعلى. ويمكن وصف أية استراتيجية تتجاهل الفوارق في القيمة العمرية للعملاء بأنها ساذجة وعديمة النفع.

هيكلية الكلفة والقيمة الحاضرة للعميل بالنسبة إلى المصرف في السيناريو الذي يعتمد على الهاتف الجوال<sup>1</sup>، S بالنسبة إلى كل عميل



<sup>(1)</sup> يفترض السيناريو مدخولاً سنوياً لكل عائلة يبلغ \$544، وميزاناً حسابياً يبلغ \$17 في المتوسط، و24 معاملة سنوية في المتوسط.

الشكل 3.11 قيمة العميل بالنسبة للخدمات المصرفية النقّالة في سوق ناشئ.

من هم خيرة الزبائن بالنسبة إلى كازينو؟ تشير الحكمة التقليدية في هذه الصناعة إلى أنهم أصحاب الأموال الطائلة الذين يركبون سيارات الليموزين. ففي النهاية، هم أثرياء وينفقون مبالغ طائلة من المال في زيارتهم المعتادة للكازينو. فمن غير المفاجئ إذن أن الكازينوهات دأبت منذ زمن بعيد على الترحيب بالمقامرين بفرش السجاد الأحمر وتوفير الحوافز السخية. غير أن Harrah's Entertainment, Inc، والذي يعدّ واحداً من أنجح الكازينوهات في السنوات الأخيرة، اكتشف أن العملاء من أصحاب القيمة العمرية المرتفعة ضمّوا الراشدين من متوسطي الأعمار والكبار من أصحاب المداخل الحرة الذين استمتعوا بالماكينات الشقبيّة. فزيارات كبير السنّ يقطن على مسافة 80 كلم من كازينو Harrah's ويهوى اللعب في الماكينات الشقبيّة على الأرجح أنّها أكثر عدداً من زيارات

فرد ثري كثير الانشغال ينتقل في أرجاء البلاد باستخدام طائرته النفثة الخاصة. وأدى إدراك الكازينو لهذه الحقيقة إلى تغيير في تركيز حملاته التسويقية، مما عاد على الشركة بأرباح أسهم كبيرة<sup>14</sup>. والمغزى من هذه القصة هو أن قيمة العملاء لا تعتمد على مقدار ما ينفقونه في المناسبة الواحدة وحسب، بل وتعتمد كذلك على عدد مرّات مشترياتهم وطول مدّة تعاملهم مع الشركة. وقد أدركت المصارف وشركات البطاقات الائتمانية هذه الحقيقة منذ عدة سنوات، فصارت توفر بطاقات الاعتماد للطلاب الذين يتميزون بقيمة محدودة في الوقت الحالي ولكنهم سيكونون أصحاب قيمة كبيرة في المستقبل.

هل يجدر بك اكتساب العملاء بسبب قيمتهم العمرية المتوقعة، على افتراض أن تكاليف الاكتساب متساوية؟ من المنطقي اكتساب العميل (أ) ذي قيمة عمرية مقدارها \$1000 قبل إنفاق الموارد على العميل (ب) ذي قيمة محتملة مقدارها \$800 فقط. لكن هناك شكوك كثيرة بشأن البالغ التي ينفقها العميل. وعلى سبيل المثال، ربما يتّبع العميل (ب) نمطاً أكثر ثباتاً وتكهناً في مشترياته، بحيث لا يحدث تفاوت كبير في البالغ التي ينفقها. وعلى العكس من ذلك، ربما يتميّز إنفاق العميل (أ) بتذبذبات كبيرة. وهذا ما يثير المسائل نفسها التي تثيرها المقارنة بين سهمين يوفر الأول لصاحبه عائدات أكبر ولكن امتلاكه يمثل مجازفة أكبر. والنظرية المالية تقترح علينا وجوب التنويع وامتلاك خليط من الأرصدة العالية المجازفة، والمرتفعة العوائد، والقليلة المجازفة وقليلة العوائد. والعملاء، كما الأسهم، أرصدة مخوفة بالمخاطر لأنه لا ضمانة للتدفق النقدي لديهم في المستقبل. وبناء على هذا المنطق، من البديهي أن تكون لدينا محفظة عملاء لا تأخذ بعين

الاعتبار قيمتهم العمرية المتوقعة وحسب، بل والمخاطرة أو انعدام اليقين المترافق معها<sup>15</sup>.

### هامش الأرباح المتولدة عن العميل

في حين أن عملية اكتساب العميل تركز على زيادة عدد العملاء، نجد أن زيادة هامش الأرباح المتولدة عن هؤلاء العملاء تركز على زيادة الأرباح المتولدة عن كل عميل حالي. في حالة البيع بالتجزئة، هذه العملية تعني زيادة المبيعات من المتجر نفسه بدلاً من افتتاح متاجر جديدة. غير أن التوصل إلى زيادة عدد العملاء أمر ممكن باتباع طرق متنوعة مثل إقناع العملاء بالتحوّل إلى شراء منتج أغلى ثمناً/أكثر ربحية وبيعهم منتجات إضافية ذات صلة (مثل توفير بطاقة اعتماد لعميل يتعامل مع المصارف). وسنناقش الاستراتيجيات الثلاث التي تهدف إلى زيادة أعداد العملاء الحاليين.

**الحصة من الحفظة.** عندما تفتح صندوق البريد، على الأرجح أن تجد رسالة من إحدى شركات البطاقات الائتمانية تدعوك فيها إلى أن تصبح واحداً من عملائها. وفي حال اشتراكك معها، ربما تتابع هذه الشركة الذكية نمط استخدامك لبطاقة الاعتماد، على أساس شهري ربما، وتستخدم تلك المعلومات في توفير عروض خاصة بك. غير أن هذه البيانات تنقصها مكونة واحدة هامة وهي أن غالبية العملاء يحملون عدة بطاقات اعتماد في محافظهم. فقد يوجد عميلان ينفقان المقدار نفسه من المال باستخدام بطاقة اعتماد ويتميزان بقدرتين متفاوتتين بدرجة كبيرة بالنسبة إلى الشركة اعتماداً على ما ينفقونه من مال باستخدام بطاقات الاعتماد الأخرى. وبعبارة أخرى، من المهم أن تعرف ليس فقط مقدار ما ينفقه العملاء من مال



في تعاملهم مع شركتك، بل ومعرفة تلك "الحصة من المحفظة" التي تعود إلى شركتك.

يمكن القول بأن شركة Harrah's Entertainment, Inc واحدة من الشركات التي تفهم أهمية الحصة من المحفظة. فقبل عدة سنين، كانت الشركة تولّد 36 سنتاً من كل دولار ينفقه العملاء في الكازينوهات. واليوم، تفوق تلك الحصة 42 سنتاً. ومنذ العام 1998، والنسبة المثوية من كل زيادة في حصة الشركة من الإنفاق الإجمالي للعملاء في الكازينوهات تولّد 125 مليون دولار إضافي في قيمة حملة الأسهم. وتمكنت الشركة من تحقيق ذلك بفضل فهمها العميق لعملائها الذي توصلت إليه من خلال مجموعة من البرامج المتنوعة. إحدى المبادرات التي أطلقتها الشركة تضمنت دمج قاعدة بيانات الشركة التي تضم أكثر من 24 مليون عميل في 25 موقعاً ومتابعة سلوكهم من خلال برنامج الولاء الذهبي الكلي. وفي العام 2001، زاد مقدار ما ينفقه العملاء في لعب القمار من سنة إلى أخرى بأكثر من 160 مليون دولار<sup>16</sup>.

وتعتبر ديزني شركة أخرى تمكنت بنجاح من زيادة حصتها من محفظة العملاء. ففي منتصف الثمانينات من القرن الماضي، تبين للشركة أن عائلة نموذجية مؤلفة من أربعة أشخاص (أي عائلة مؤلفة من أبوين وطفلين) تزور المنتزه الترفيهي الذي تملكه في أورلاندو بولاية فلوريدا يمكن أن تنفق عدة آلاف من الدولارات في رحلتها تلك. تتضمن تكاليف الرحلة كلفة السفر جواً، والإقامة في الفندق، وارتياح المطاعم، وأجرة الدخول إلى المنتزه. بالنسبة إلى العديد من المدراء الكبار في ديزني، كان الأمر بمثابة صدمة وتبصّر في الوقت

نفسه عندما أدركوا بأنه في حين جذب اسم ديزني التجاري العديد من العائلات إلى أورلاندو، لم تحصل الشركة سوى على نسبة ضئيلة نسبياً من مجموع ما تنفقه هذه العائلات من أموال. وسعيًا منها إلى زيادة حصتها من محفظة عملائها، حرصت الشركة على تتبع المال الذي ينفقه عملاؤها بالمعنى الحرفي للكلمة. ونتيجة لذلك، قرّر مدراء الشركة بناء فنادق في أملاك ديزني، وتوفير عدة مطاعم لعملائها، وحتى توفير سفينة لتقلائهم. وأدى هذا الاستثمار إلى زيادة كبيرة في حصة الشركة من محفظة الزائر التقليدي لمنتزه ديزني<sup>17</sup>.

وبالرغم من أهمية هذا المفهوم، من المخرج معرفة هذا العدد من الشركات التي لا تعرف شيئاً عن الحصة من محفظة العميل. ومن دواعي السخرية أن الشركات تركز أكثر وأكثر في معرض بناء قواعد بيانات كبيرة للعملاء، على مقدار ما ينفقه عملاؤها على منتجاتها لا على ما ينفقونه على منتجات منافساتها. من الواضح أن هذا التركيز ينصبّ على الشركة فقط، ومن دواعي الأسف أنه ليس أمراً مرغوباً فيه بالضرورة.

تتطلب الدراسة الفاحصة للحصة من المحفظة تفكيراً استراتيجياً في كيفية تحديد السوق (أو المحفظة) والشركات المنافسة. وعلى سبيل المثال، هل ينبغي على شركة فيزا حصر الشركات التي تنافسها بكل من ماستر كارد وأمريكان إكسپرس؟ أم أنه ينبغي عليها توسيع ذلك التعريف ليشمل الدفعات النقدية والدفعات التي تتم بواسطة الشيكات؟ وفي حين أن تحديد الشركات المنافسة على نحو ضيق يؤدي إلى قيم أكبر للحصص وإحساس بالفخر، فقد يؤدي كذلك إلى عدم ملاحظة ميول رئيسية، ومنافسين جدد، وفرص بارزة. وهذا

مما يجعل من تحديد الحصة قنّاً يتطلّب تطبيق مبدأ "غولديلوكس": ليست واسعة جداً (أي الإنفاق الكلي)، وليست ضيقة جداً (أي عائداتك فقط)، وإنما المقدار المناسب تماماً.

بيع منتجات إضافية. غالباً ما تحتاج الشركة إلى بذل جهود كبيرة من أجل اكتساب العملاء. فشركات الاتصالات تنفق على أية حال ما بين \$300 و\$400 من أجل اكتساب عميل. وبعد أن تؤسس علاقة مع عميل، من المنطقي أن تحاول تعزيز قيمة هذه العلاقة إلى الحد الأقصى عبر بيع العملاء أكثر من منتج واحد. وفي العديد من الحالات، يوجد تسلسل أو تتابع طبيعي للمنتجات. وعلى سبيل المثال، عادة ما يبدأ عملاء المصارف بكتابة الشيكات وفتح حسابات ثم ينتقلون بالتدريج إلى الرهونات العقارية وطلب المشورة في الاستثمار. ويمكن أن تساعد قواعد البيانات المفصلة للعملاء والنمذجة التكهنية المعقدة الشركات في تحديد المنتج التالي لعرضه على عميل معين. وبالإضافة إلى الفائدة الجلية لهامش الأرباح المرتفع لكل عميل والذي ينتج عن بيعه عدة منتجات، يوفر بيع المنتجات الإضافية أيضاً القدرة على تحسين مستوى رضى العملاء والمحافظة عليهم. وبالتالي، يمكن أن يكون لبيع المنتجات الإضافية تأثير مزدوج على القيمة العمرية للعميل.

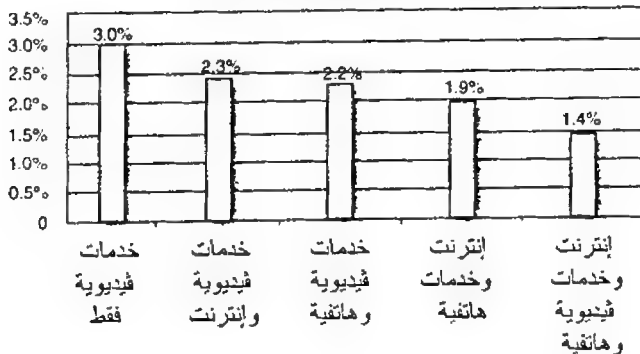
خدمت شركة Cox Communications, Inc، وهي خامس أكبر شركة تلفزيون كابلية في الولايات المتحدة، في العام 2003 أكثر من 6 ملايين عميل في مختلف أرجاء البلاد. وبما أنها تباع خدمات شاملة لمنتجات الاتصالات المتطورة، وفّرت الشركة مجموعة من الخدمات المنزلية، بما في ذلك محطات التلفزيون الكابلية، والخدمات

الهاتفية على الصعيد المحلي والخارجي، وخدمات الإنترنت، وخدمات البرمجة الفيديوية الرقمية المتطورة، والخدمات الصوتية والبيانية التجارية. وبدراسة البيانات الخاصة بعملائها، وجدت الشركة أن دورة رأس المال كانت بطيئة في حالة العملاء الذين اشتركوا في عدة منتجات (أنظر إلى الشكل 3.12)<sup>18</sup>.

ونتيجة لذلك، زادت شركة كوكس من تأكيدها على إقناع المشتركين بشراء اثنين أو أكثر من منتجاتها (أنظر إلى الشكل 3.13)<sup>19</sup> - بطريقة تجعل العملاء يقتصرون في تعاملاتهم على الشركة على اعتبار أنه من الصعب التنقل بين الخدمات المختلفة.

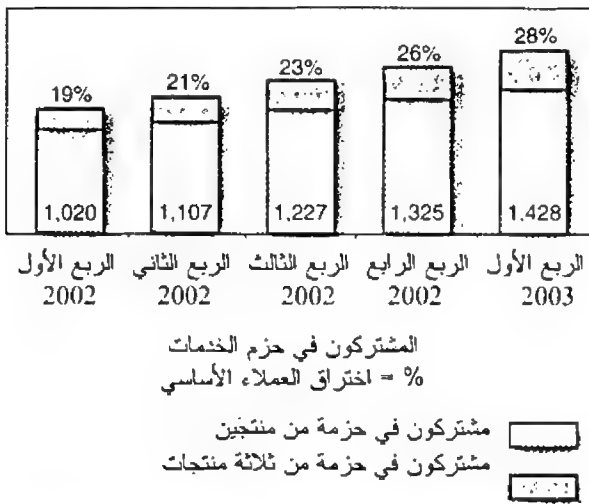
إعادة تعريف عملك التجاري وخط الإنتاج. ظلت النصائح توجه للمدراء لعدة سنين بأن يطرحوا على أنفسهم السؤال التالي: "ما هي التجارة التي تعمل فيها؟" يمكن لهذا السؤال البسيط ولكن العميق أن يؤدي في الغالب إلى إدخال تغييرات كبيرة في استراتيجية الشركة وخط إنتاجها. فشركات إنتاج المواد التجميلية تتابع عملاءها

متوسط دورة رأس المال الشهرية للعميل



الشكل 3.12 تأثير بيع المنتجات الإضافية على دورة رأس المال في شركة

.Cox Communications



الشكل 3.13 نتائج تأكيد شركة كوكس على بيع المنتجات الإضافية.

طوال مراحلهم العمرية وتعرض منتجات تغطي كامل احتياجاتهم بدءاً من كريمات حبّ الشباب إلى الكريمات التي تطيل عمر البشرة. والمصارف تفعل الشيء ذاته بتوفيرها منتجات تلبي الحاجات المتغيرة للعملاء طوال مراحلهم العمرية. وبما أن هذه الشركات تستثمر في العميل، يبدو من المنطقي إطالة أمد هذه العلاقة عبر توفير منتجات وخدمات تلبي حاجات العميل التي تتغير مع مرور الوقت.

إن إعادة تعريفك لتجارتك وخط منتجاتك لا يرتبط فقط بتغير أولويات العميل مع مرور الوقت أو بالمراحل العمرية. وشركة - U Haul توفر مثلاً على ذلك. فقبل عدة سنين، لاحظت الشركة أن سوق تأجير الشاحنات يشهد منافسة تتزايد حدة مع توفر هامش ضئيل للأرباح. ولاحظت أيضاً أن العملاء الذين يستأجرون الشاحنات يحتاجون إلى مؤن موضبة أيضاً. وب توفيرها تلك المؤن لعملائها الذين يستأجرون شاحناتها، لم تضيف قيمة لعملائها

وحسب، بل وزادت حجم مبيعاتها من المنتجات ذات الهامش المرتفع من الأرباح. والمثال الثاني على توسيع نطاق الخدمات التجارية نجده في الشركات المصنّعة للسيارات التي دأبت منذ سنين عديدة على توفير التمويل لعملائها. وبالنظر إلى المنافسة العالمية الشديدة التي تشهدها هذه الصناعة والتي أدّت إلى تآكل هوامش أرباح مبيعات السيارات الجديدة، أصبح التمويل، وما يرافقه من خدمات مالية، أحد أكثر نواحي هذه الصناعة ربحية في الولايات المتحدة.

وتوفر شركة 7-Eleven مثالاً حديثاً على الدخول في تجارة جديدة من أجل تلبية حاجات العملاء. ففي يونيو/حزيران 2000، تقدّمت 7-Eleven، وهي سلسلة متاجر تفتح على مدار الساعة (والتي تملكها الآن إحدى الشركات اليابانية)، بطلب للسماح لها بإدارة تجارة مصرفية انطلاقاً من متاجرها التي يصل عددها إلى 3500 متجر في اليابان. لكن ما دخل المتاجر بالصناعة المصرفية؟ إذا نظرنا من منظور المنتج أو العمليات، نجد أن هاتين التجاريتين غير متجانستين. غير أن الشركة اتخذت هذا القرار بالنظر إلى الأمور من زاوية العملاء. فيما أن غالبية عملائها يجرون معاملاتهم البسيطة باستخدام النقود، فقد نتج عن إضافة ماكينات الصرف الآلي خدمة ذات قيمة مضافة لعملائها. ومن نافلة القول إن تلك الخدمة زادت من ربحية كل عميل بالنسبة إلى الشركة.

**القول أسهل من الفعل.** في حين أن بيع المنتجات الإضافية، وزيادة الحصة من المحفظة، وتعزيز خطوط الإنتاج تتّصف بالجاذبية من وجهة نظر الشركة، فهي ليست مفيدة دائماً من وجهة نظر العميل. فقبل سنين مضت، أجرى سيتي بنك وترفالرز عملية اندماج

بهدف بيع منتجات تأمين إضافية إلى عملاء المصرف وبالعكس. وحذا حذوهما في ذلك العديد من شركات التأمين، مثل ستايت فارم، عبر توسيع أعمالها لتشمل الخدمات المصرفية. لكن معظم محاولات بيع منتجات إضافية لم تكن ناجحة جداً.

ظلت أمريكا أون لاين تحاول طوال عدة سنوات بيع خدمات إضافية للمشاركين معها. وعلى غرار غالبية الشركات، تعتقد أمريكا أون لاين بأن العملاء يفضلون شراء كامل احتياجاتهم من مكان واحد. لكن من غير الواضح إن كانت ملائمة الشراء من مكان واحد تفوق في أهميتها نوعية العروض المنافسة وجودتها وتنوعها.

من المعلوم أن شركة أمازون بدأت أعمالها ببيع الكتب عبر الإنترنت. ولكي تحقق المزيد من العائدات من عملائها، توسعت في عروض منتجاتها لتشمل أقراص الموسيقى والذي في دي. وهي توفر الآن تشكيلة واسعة من المنتجات، بدءاً من الأزياء إلى اللعب وأجهزة الحواسيب. وفي حين يرى البعض بأن قدرة المستهلك على شراء ماكينه جزّ الأعشاب وكتاب يشرح كيفية جزّ الأعشاب من موقع الوب نفسه نجاح مضاعف، نجد أن هامش الأرباح المتولد عن عميل أمازون لم يتحسن سوى بقدر طفيف، حيث ارتفع من \$12 تقريباً في مطلع العام 1997 إلى \$15 تقريباً في مطلع العام 2002.<sup>20</sup>

لماذا يعتبر من المنطقي بالنسبة إلى شركة 7-Eleven التوسع في اتجاه الخدمات المصرفية في الوقت الذي تثير فيه المحاولات المماثلة التي قامت بها شركات التأمين الشكوك؟ هناك عاملان اجتماعيا ضدّ توسّع ناجح في العروض التجارية التي تقدّم للفئة نفسها من العملاء. العامل الأول هو مقاومة العميل. فعندما يبدو الدمج بين المنتجات أو الخدمات قليل الفائدة في الإنتاج (مثل صناعة السيارات وبطاقات

المعايدة اللتين تتقاسمان القليل من المهارات) أو في تطابق الصورة (مثل ساعات تايمكس وخواتيم الخطوبة)، تساور العملاء الشكوك في مثل هذه العروض المشتركة. والعامل الثاني هو كفاءة الشركة أو افتقارها إلى الكفاءة. فحتى المنتجات المترابطة تتطلب مهارات مختلفة من أجل إنتاجها وتوصيلها (مثل المطاعم التي تقدّم وجبات سريعة والأطعمة المطبوخة التي تباع في السوبرماركت). أضف إلى ذلك أن خط الإنتاج المتنوع يمكن أن يشثت تركيز الشركة، مما يجعل منتجاً واحداً أو أكثر يعاني من جرّاء ذلك. والعبرة الأساسية هي: من السهل تصوّر النمو، لكن من الصعب تحقيقه من الناحية العملية، وخصوصاً إذا تجاهلت الشكوك المتأصلة في تفكير العملاء أو الكفاءة المحدودة للشركات.

### المحافظة على العميل

في غمرة حماس الشركات لتحقيق النمو، يركّز العديد منها بشكل شبه حصري على الدخول إلى أسواق جديدة، وطرح منتجات جديدة، واكتساب عملاء جدد. لكن غالباً ما تستخدم هذه الشركات "دلواً مثقوباً" - بمعنى أنه مع اكتساب تلك الشركات عملاء جددًا، ينفر العملاء القدامى منها. وهناك بعض الدراسات التي تشير إلى أن معدل المحافظة لدى الشركات العاملة في الولايات المتحدة يبلغ في المتوسط 80% تقريباً<sup>21</sup>. وبعبارة أخرى، ينفر قرابة 20% في المتوسط من عملاء الشركة كل عام. وبتقدير تقريبي، هذا يعني أن الشركة تفقد في المتوسط ما يعادل كامل قاعدة عملائها في غضون خمس سنوات تقريباً.

كما تشير الدراسات إلى أن كلفة اكتساب العملاء أعلى بكثير



بسوجه عام من كلفة المحافظة على العملاء الحاليين. ولذلك، من الواضح أنه ينبغي على الشركة أن تركز على المحافظة على عملائها الحاليين. ومن دواعي الأسف أن العديد من الشركات لا تعرف حتى معدلات المحافظة أو معدلات نفور عملائها. ويكمن جزء من هذه المشكلة في عدم تقدير أهمية المحافظة على العملاء. وسنبيّن الآن مدى عمق تأثير المحافظة على العميل على كل من الحصة والسوقية والأرباح على المدى البعيد.

**تأثير المحافظة على العملاء على الحصة السوقية.** برغم محدوديتها كهدف، تستمرّ الحصة السوقية في لعب دور المقياس المهيمن الذي يراقبه المدراء ويديرونه باستمرار. يمكن للمحافظة على العملاء أن يكون لها تأثير دراماتيكي على حصة الشركة على المدى البعيد. فإذا نظرنا إلى المحافظة على العملاء - نفور العملاء أو نمط التنقل في ظل السيناريوهات الثلاثة النظرية المبينة في الجدول 3.3، نلاحظ أن هذه السيناريوهات تمثل سلوك العملاء في التنقل مع الوقت بين شركتين متنافستين في صناعة ما (مثل شركة أمازون وبارنيز ونوبل، أو جنرال موتورز وفورد)<sup>22</sup>. في السيناريو الأول، معدل المحافظة على العملاء لدى الشركتين (أ) و(ب) يبلغ 80%. وعلى سبيل المثال، يستبدل 80% من عملاء جنرال موتورز سياراتهم أو شاحناتهم القديمة التي اشتروها من الشركة بمركبات جديدة من إنتاج الشركة نفسها، في حين ينفر 20% من العملاء أو ينتقلون إلى شركة فورد. وفي السيناريو الثاني، تتمكن الشركة (أ) (مثل جنرال موتورز) من تحسين معدل المحافظة على عملائها من 80% إلى 90% عبر توفير منتجات وخدمات أفضل لهم، في الوقت الذي يظلّ معدل المحافظة على العملاء لدى الشركة (ب) (فورد مثلاً) على حاله. وفي

السيناريو الثالث، تحقق الشركة (أ) نتائج أفضل على صعيد إرضاء عملائها، مما يرفع معدل المحافظة عليهم إلى 95%، في حين يستمر معدل المحافظة على العملاء لدى الشركة (ب) عند مستوى 80%. إذا بدأت الشركتان بحصتين سوقيتين متساويتين، ماذا ستكون الحصة السوقية لكل منهما على المدى البعيد في ظل السيناريوهات الثلاثة المختلفة؟

الجدول 3.3 جداول المحافظة على العملاء - نفور العملاء

السيناريو 3		السيناريو 2		السيناريو 1	
المشتريات عند زمن ز + 1		المشتريات عند زمن ز + 1		المشتريات عند زمن (ز)	
أ	ب	أ	ب	أ	ب
20%	80%	10%	90%	5%	95%
80%	20%	80%	20%	80%	20%

السيناريو الأول واضح نسبياً. فيما أن الشركتين تتمتعان بمعدل محافظة ومعدل نفور متساويين، فسيتهي الأمر بكل منهما إلى امتلاك 50% من السوق على المدى البعيد. لاحظ أن ذلك يحدث حتى في حال كانت حصتهما السوقيتان الابتدائيتان مختلفتين بدرجة كبيرة (مثل 90% و 10%)، ولو أن ذلك لن يحصل بالسرعة نفسها. أما النتائج في السيناريوهين الثاني والثالث فأقل وضوحاً. ففي هذين السيناريوهين، ينبغي أن تملك الشركة (أ) حصة سوقية تزيد على 50% نتيجة لمعدل المحافظة المرتفع لديها، لكنها لن تستأثر بحصة سوقية نسبتها 100% لأنها تفقد في كل فترة بعضاً من عملائها لصالح الشركة (ب). وقد بينا في الملحق (ب) الصيغة الدقيقة لحساب الحصة السوقية على المدى البعيد. وبتطبيق تلك الصيغة على الحالة التي بين أيدينا، نجد أن الحصة السوقية للشركة (أ) على المدى

البعيد تساوي 66.67% في السيناريو الثاني، و80% في السيناريو الثالث.

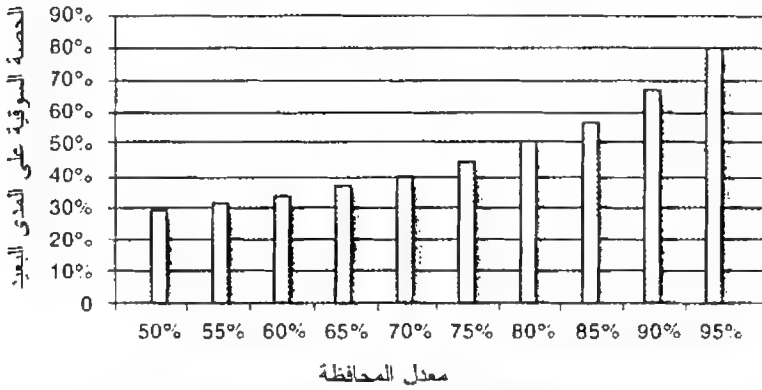
يوضح هذا المثال ثلاث نقاط هامة. النقطة الأولى هي أنه يبين كيف أن التغيرات في معدل المحافظة على العملاء تؤثر في الحصة السوقية. ففي هذا المثال، نتج عن رفع مستوى المحافظة على العملاء من 80% إلى 90% زيادة في الحصة السوقية للشركة (أ) على المدى البعيد من 50% إلى 66.67%. ومن السهل بوجه عام على شركة ما تقييم ما يساويه اكتساب نقطة إضافية في الحصة السوقية بالنسبة إليها. وعلى سبيل المثال، تقدّر بعض الدراسات أن مبيعات المركبات الجديدة في الولايات المتحدة في العام 2003 تجاوزت 400 مليار دولار<sup>23</sup>. وهذا يعني أن زيادة الحصة السوقية بمقدار نقطة واحدة يعادل 4 مليارات دولار من العائدات. وهذا النوع من التحليلات يساعد المدراء في تحديد المقدار الأقصى من المال الذي يستحقّ أو يُنفق في سبيل تحسين معدل المحافظة على العملاء بمقدار معين.

تفيد الحكمة العامة، والتي تصحّ في الحالة التي بين أيدينا، بأنه بزيادة مستوى رضى العملاء، ستريد من معدل المحافظة عليهم. وبعد الاستثمار في برنامج يهدف إلى كسب رضى العملاء، لا ينبغي أن يراقب المدير معدلات الرضى وحسب، بل وينبغي أن يربط بين تلك المعدلات وسلوك العملاء في الشراء لكي يحدد مدى تأثير البرنامج على المحافظة على العملاء. وعندها، سيساعد هذا التحليل في تحديد ما إذا كان الاستثمار في برنامج لرفع مستوى رضى العملاء قد وُفر عائداً مناسباً من عدمه.

والنقطة الأساسية الثانية التي يوضحها مثالنا هي أن الحصة

السوقية تزيد بمعدل أسرع مع تزايد معدل المحافظة على العملاء. وعلى سبيل المثال، ساعدت زيادة معدل المحافظة بمقدار 10 نقاط مئوية، من 80% إلى 90%، الشركة (أ) في زيادة حصتها السوقية من 50% إلى 66.67%. وبالمثل، نجد أن تحسين معدل المحافظة لديها بنسبة لا تتعدى 5 نقاط مئوية، من 90% إلى 95%، زاد من حصتها السوقية بالمقدار نفسه تقريباً، من 66.67% إلى 80%. يبين الشكل 3.14 العلاقة بين معدل المحافظة والحصة السوقية على المدى البعيد بالنسبة إلى الشركة (أ).

مما يؤسف له أن كلفة المحافظة على العملاء تزيد أيضاً بدرجة كبيرة بوجه عام مع بلوغ الشركات مستويات محافظة مرتفعة. وبعبارة أخرى، ستكون كلفة زيادة معدل المحافظة من 90% إلى 95% أعلى بوجه عام من كلفة زيادتها من 70% إلى 75%. ولذلك، إذا درسنا كلاً من الفوائد الكبيرة والتكاليف المرتفعة للمحافظة المتحسنة، نجد أن هناك مستوى مثالياً للمحافظة ينبغي على الشركة أن تكافح من أجل بلوغه. لاحظ ما يعنيه ذلك من أن التوصل إلى معدل محافظة نسبته 100%، أو معدل نفور نسبته صفر في المئة ليس هدفاً استراتيجياً مثالياً، بعكس ما يقترحه بعض الخبراء<sup>24</sup>. في الواقع، إذا كانت شركة ما تتمتع بمعدل محافظة يبلغ 100%، أو بمستوى رضى مثالي لدى العملاء، فمن المرجح إلى حد بعيد أنها تبالغ في الاستثمار في عملائها ولا تتقاضى منهم أجوراً كافية، أو أن قاعدة عملائها صغيرها وشديدة الولاء أو لا خيار آخر لها سوى البقاء مخلصه للشركة (كأن تتعامل مع شركة احتكارية).



الشكل 3.14 تأثير المحافظة على الحصة السوقية على المدى البعيد.

تزداد هذه النقطة وضوحاً عندما نلاحظ أنه ليس كل العملاء يعملون إلى التعامل مع الشركة بالقوة ذاتها. فقد يحصل البعض منهم على قيمة عالية جداً من الشركة، في حين قد يحصل البعض على فوائد هامشية. وفي حين يمكن المحافظة على المجموعة الأولى بسهولة نسبياً، فمن الواضح أن ولاء المجموعة الثانية مخوف بالمخاطر. ومحاولة جعل العملاء الهامشين موالين مهمة باهظة الثمن. ورغم أنه يمكن للشركة زيادة معدل المحافظة عليهم عبر توفير عروض خاصة لهم، فقد تفوق تكاليف تلك العروض الفوائد المترتبة على المحافظة على العملاء الهامشين وتثير استياء العملاء الأكثر ولاءً (ما لم يحصلوا على عروضات هم أيضاً، وهو ما سيققل من الربحية المتولدة عنهم من غير أن يؤثر ذلك في المحافظة عليهم). وبعبارة أخرى، ربما يكون ولاء العملاء الكليّ شعاراً جيداً في الإعلانات التجارية وهدفاً تحفيزياً جيداً للموظفين، ولكنه هدف تجاري تافه. فإذا كانت قاعدة العملاء مخصصة لك بنسبة 100%، فهذا يعني أنك تترك المال على الطاولة أمام عملائك أو أنك تركز على شريحة ضيقة وتجاهل العملاء الآخرين المحتملين.

والرسالة الثالثة من مثالنا يمكن فهمها بملاحظة أننا تكلمنا لغاية الآن عن الحصة السوقية على المدى البعيد لشركتين بدأتنا بحصتين سوقيتين متساويتين. لكن ماذا سيحصل لو بدأتنا بحصتين مختلفتين؟ وعلى سبيل المثال، إذا بدأت الشركة (أ) بحصة سوقية نسبتها 90%، كم ستبلغ تلك الحصة على المدى البعيد في ظل السيناريو الثاني أو الثالث؟ بدراسة الملحق (ب) بتمعن، يتبين لنا أنه بصرف النظر عن الحصة السوقية الابتدائية للشركة (أ)، ستظل نسبتها على المدى البعيد 66.67% في السيناريو الثاني و80% في السيناريو الثالث. وهذا ما يقودنا إلى استنتاج مهم بشأن العلاقة بين المحافظة على العملاء والحصة السوقية للشركة. فحتى لو كانت الشركة (أ) تملك في الوقت الحالي حصة سوقية نسبتها 90% ومعدل محافظة 90% في الوقت الذي تملك منافستها حصة مقدارها 10% فقط ومعدل محافظة متدن نسبياً مقداره 80%، فسوف تخسر الشركة (أ) حصتها على المدى البعيد لتستقر عند مستوى 66.67% وبعبارة أخرى، إن حصة الشركة (أ) المهيمنة ومعدل المحافظة الفائق لديها ليسا مرتفعين بما يكفي لمنع تآكل تلك الحصة مع مرور الوقت. ربما تكون تلك حقيقة مؤلمة بالنسبة إلى العديد من الشركات، مثل جنرال موتورز التي فقدت نسبة كبيرة من حصتها السوقية على مرّ العقود الماضية على الرغم من الحصة السوقية الابتدائية المهيمنة ومعدل المحافظة المرتفع الذي كانت تتمتع به.

إذا كان ذلك بمثابة أمر واقع، ما الذي يمكن للمدير أن يفعله؟ بالنظر إلى الترابط بين معدل المحافظة والنفور، من السهل نسبياً رؤية كيف يُرجح أن تتطور الحصة السوقية لشركة ما مع مرور الوقت.

وإذا كان المدير لا يهوى النتائج البعيدة المدى، يتعين في هذه الحالة تصميم برامج لتغيير معدلات الاكتساب و/أو معدلات المحافظة. ومقدار تأثير معدل المحافظة على الحصة السوقية على المدى البعيد يوفر كذلك إرشاداً للمدير حول مقدار المال الذي ينبغي استثماره في برامج تعزيز معدل المحافظة.

**تأثير معدل المحافظة على الأرباح - صناعة الهواتف اللاسلكية في الولايات المتحدة.** برغم أن الحصة السوقية هي المقياس الأكثر استخداماً من قبل مدراء التسويق، فإن معدل المحافظة يمثل أهمية الحصة السوقية على أقل تقدير بالنسبة إلى الأرباح على المدى الطويل. وهذا ما يتجلى على وجه الخصوص في صناعة الاتصالات اللاسلكية.

في ديسمبر/كانون الأول 2002، كان حجم قاعدة المشتركين في صناعة الهواتف اللاسلكية في الولايات المتحدة أكثر من 140 مليون مشترك، يولدون عائدات سنوية تزيد على 76.5 مليار دولار. وكان معدل النمو السنوي للعملاء الجدد لا يزال 9.7%. وحتى في ظل تراجع الأسعار، بقي العائد بالنسبة إلى العميل ثابتاً طوال السنوات الأربع أو الخمس الماضية، لأن العملاء زادوا من استخدامهم للهواتف الخلوية. ففي العام 2002، استخدم المستهلكون الأميركيون أكثر من 600 مليار دقيقة لاسلكية<sup>25</sup>. لكن بالرغم من النمو المدهش في عدد المشتركين واستخدامهم للهواتف الخلوية، رفعت صناعة الاتصالات اللاسلكية تحت ضغط مالي شديد. وفي حين يرجع جزء من المشكلة إلى المصاريف الرأسمالية الثقيلة التي يتطلبها تحديث النظم، تمثلت مشكلة رئيسية كبيرة أخرى في نفور العملاء.

أشارت عدّة دراسات إلى أن نفور العملاء المتوسط في صناعة الاتصالات اللاسلكية في الولايات المتحدة بلغ 2.5% في الشهر، أي حوالي 30% في العام<sup>26</sup>. وهذا يعني أن 42 مليون عميل، أو ما يقارب ثلث مجموع العملاء يتوقعون عن استعمال خدمات شركة اتصالات معينة كل عام. وبما أن متوسط كلفة اكتساب العميل تتراوح ما بين \$300 و\$400 (أنظر إلى الجدول 3.2)، فإن ذلك يُترجم إلى كلفة تتراوح ما بين 12.6 و16.8 مليار دولار، أو 16 إلى 22% من العائدات لمجرّد إبقاء عدد العملاء ثابتاً. وبما أن متوسط هامش التشغيل كان في حدود 20 - 30%، فقد كانت كلفة الاكتساب (أو إعادة الاكتساب في العديد من الحالات) مساوية لمجمل الأرباح التشغيلية لهذه الصناعة.

تعمل بعض الشركات بنشاط على التقليل من نفور عملائها من خلال توفير خدمات أفضل لهم، واستخدام نماذج تكنولوجية معتمدة على البيانات من أجل تحديد العملاء الذين يُحتمل أن يتحوّلوا إلى شركة أخرى وتعيين ممثلين خاصّين للتعامل مع النافرين المحتملين. والشركة بيل كندا قامت بذلك بنجاح باهر وتمكنت من الإبقاء على معدل عند مستوى 1.5%، وهو أفضل معدل في أميركا الشمالية. وإذا كان في مقدور صناعة الاتصالات اللاسلكية برمتها أن تحقق ذلك، فسوف تضيف 1.5 إلى 2 مليار دولار إلى أرباحها التشغيلية بدون أن تتكبّد مصاريف إضافية في تحسين معدل المحافظة على العملاء.

مرونة المحافظة. لكي نفهم ما للمحافظة على العملاء من تأثير على الأرباح، من المفيد أن نقيّم النسبة المئوية للتغيّر في الأرباح

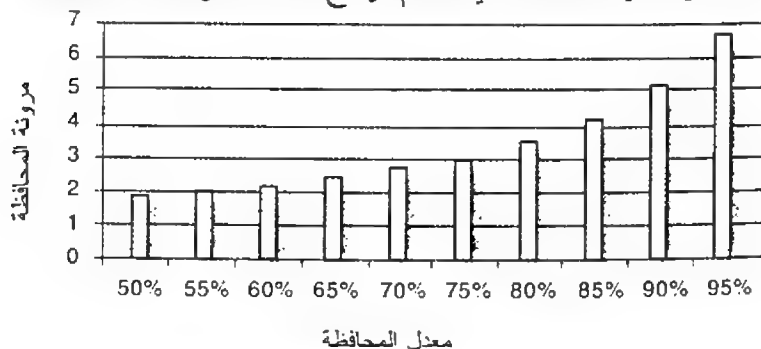


المنافسة لتغير نسبته 1% في معدل المحافظة على العملاء (وهو ما يسميه خبراء الاقتصاد بمقياس المرونة). يبين الملحق (ب) أن مرونة المحافظة تؤول إلى هذه الصيغة البسيطة جداً:

$$\text{مرونة المحافظة} = 1 + \text{مضاعف الهامش}$$

سبق أن بينّا في الفصل 2 كيف أن مضاعف الهامش يتفاوت مع معدل الخصم (أو كلفة رأس المال) ومعدل المحافظة على العملاء لدى الشركة. ويبين الشكل 3.15 مرونة المحافظة عند مستويات مختلفة لمعدل المحافظة على العملاء. يتبين من هذا الشكل أنه إذا كان معدل المحافظة على العملاء لدى شركة ما 80%، سيتج عن تحسّن مقداره 1% في هذا المعدل زيادة في أرباح الشركة (أو القيمة العمرية للعميل) بمعدل  $1 + 2.5$ ، أو 3.5%. وعلى نحو مماثل، ينبغي أن ينتج عن تحسّن معدل المحافظة من 90% إلى 95% تحسّن في الأرباح بمعدل  $1 + 4.09$ ، أو 5.09%<sup>27</sup>.

تجدر الإشارة إلى أن هذا التحسّن في الأرباح لا يأخذ بعين الاعتبار كلفة تحسين مستوى المحافظة. غير أن هذه الصيغة توفر معايير مقارنة مفيدة في تقييم برامج المحافظة. وبعبارة بسيطة، إذا



الشكل 3.15 مرونة المحافظة عند مستويات مختلفة لمعدل المحافظة على العملاء.

افترضنا أن شركة نموذجية تتمتع بمعدل محافظة يبلغ 80%، وأن كلفة برنامج تطبقه الشركة للمحافظة على عملائها تزيد عن 3.5% من الأرباح المستولدة عن تحسن مقداره 1% في المحافظة، فهذا يعني أن البرنامج مكلف جداً. كما تبين الصيغة حدوث زيادة في العائدات نتيجة لمعدل المحافظة - كل نقطة مئوية تعادل ما هو أكثر من النقطة التي سبقتها. لكن من المرجح أن تزيد كلفة المحافظة بدرجة كبيرة عند المستويات المرتفعة للمحافظة. ولذلك، فالرسالة هي أنه من غير المفضل بوجه عام أن يبلغ معدل المحافظة لدى شركة ما 100%.

لكن كيف يمكن مقارنة ذلك بالفائدة الناتجة عن زيادة هامش الأرباح؟ المثير في الأمر أن للتحسن في هامش الربح المتولد عن العميل (نتيجة لبسيع منتجات إضافية، وزيادة حصة الشركة من محفظة العميل، إلخ) تأثيراً أقل على الربحية من تأثير تحسن معدل المحافظة على العملاء. وكما بينا في الملحق (ب)، مع أن مرونة المحافظة تساوي (1 + مضاعف الهامش)، نجد أن مرونة الهامش تساوي <sup>28</sup>1. وبما أن مضاعف الهامش يزيد على الصفر دائماً، فإن مرونة المحافظة أكبر من مرونة الهامش دائماً. وبعبارة أخرى، بافتراض أن التكاليف متشابهة، عادة ما يكون التحسن في معدل المحافظة بنسبة 1% أفضل للشركة من تحسن مشابه في هامش الربح المتولد عن كل عميل.

لكن ماذا عن التوفير في تكاليف اكتساب العملاء؟ إن لتخفيض كلفة اكتساب العميل، وهو تأثير يظهر لمرة واحدة فقط، وقعاً أقل على الربحية من تحسين معدل المحافظة أو الهامش، اللذين يحدث تأثيرهما على فترات متعددة. ولذلك، ربما يكون من الأفضل خفض التكاليف من زاوية النتائج المالية على المدى القصير (مثل تخفيض

كلفتة الاكتساب)، لكن القيمة المالية الحقيقية تأتي من تخصيص الذكي للموارد الذي يهدف إلى تطوير الخدمات التي تقدّم للعملاء المرجين.

## الخلاصة

قد بيّنا في هذا الفصل أنه ينبغي على الاستراتيجيات التي تعتمد على العميل أن تأخذ بعين الاعتبار وجهي قيمة العميل - القيمة التي توفرها الشركة للعميل، والقيمة التي يوفرها العميل للشركة. وهذه النظرة تراعي أهمية الاستثمار في العملاء وفي عائلاتهم. أي أن هذه الحقيقة تكامل بين عالم التسويق، حيث يعتبر العميل ملكاً، والعالم المالي، حيث المال هو الملك. كما بيّنا أن تركيز الحملات التسويقية التقليدية على رضى العميل أو الحصة السوقية ربما يكون مضللاً في بعض الأحيان. وتكلّمنا عن المحفزات الرئيسية الثلاثة لربحية العميل (الاكتساب، والمحافظة، والهامش) وكيف تؤثر في صناعة القرار على صعيد التسويق. وذكرنا الاستراتيجيات المتنوعة المهادفة إلى اكتساب العميل، والمحافظة عليه، وتنمية هامش الأرباح، وشرحنا كيف يمكن دراسة نتائجها على الصعيد المالي.

برغم أن هذا الفصل قد ركّز على القرارات الخاصة بالتسويق، هناك موضوع رئيسي في هذا الكتاب يتحدث عن العلاقة بين مفهوم القيمة العمرية للعميل والقضايا المالية. وفي الفصل التالي، نعالج بالتفصيل هذا الرابط عبر إظهار كيفية استخدامه في تقييم الشركات وتوجيه القرارات الخاصة بتملك الشركات والدمج بينها.



## الفصل الرابع

# التقييم المعتمد على العميل

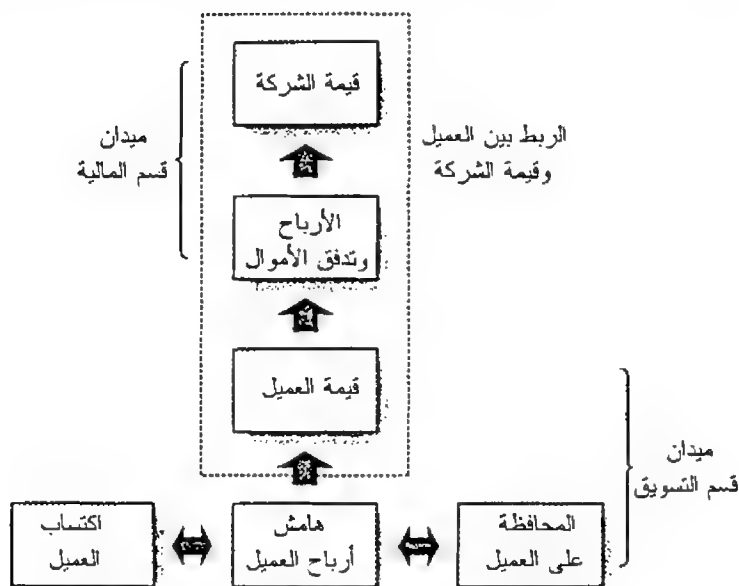
نأمل بأنك أصبحت تؤمن الآن بأن قيمة العميل مفهوم بالغ التأثير. وقد شرحنا في الفصل 3 كيف يمكن استخدام هذا المفهوم في إعادة صياغة طريقة مدراء التسويق في التفكير عند تصميم استراتيجيات تعتمد على العميل. والأهم من ذلك أن هذا المفهوم يتحدث العديد من وجهات النظر المتجذرة في عقول مدراء التسويق. وعلى سبيل المثال، بينا كيف أن الحصة السوقية قد لا تكون مقياساً ملائماً للنجاح في العديد من الحالات. كما شرحنا لماذا لا يُعتبر تمتع شركة ما بعملاء مُقتنعين بالكامل أو بمعدل نفور يبلغ صفراً في المئة، هدفاً مثالياً.

ستتوسّع في هذا الفصل في دراسة هذا المفهوم بما يتجاوز حلقة مدراء التسويق بغرض توفير إرشادات للمسؤولين التنفيذيين الرئيسيين، والمسؤولين الماليين الرئيسيين، وكبار المدراء حول كيفية اتخاذ القرارات الاستراتيجية الهامة. وسنوضح على وجه الخصوص كيف يمكن أن يساعد التقييم المعتمد على العملاء كبار المدراء في ناحيتين حيويتين - الدمج بين الشركات وتملكها، وتقييم الشركات وأسعار أسهمها. ولهاتين الناحيتين أهمية بالغة بالنسبة إلى الإدارة العليا المؤتمنة على رفع قيمة السهم إلى المقدار الأقصى عبر اتخاذ قرارات

حكيمة في الاستثمار وتحديد ما إذا كان يجدر تملك شركة أخرى، أو الانتقال إلى ملكية شركة أخرى. كما سنتكلم عن الرابط بين النشاطات التسويقية وقيمة الشركة. ومن الأمور المثيرة أنه في حين يملك قسم المالية نفوذاً أوسع في معظم الشركات المبيعة علناً، نجد أن تأثير المتغيرات التي يحددها قسم التسويق (مثل معدل المحافظة) على القيمة المالية أكبر من تأثير الأدوات المالية (مثل كلفة رأس المال).

كيف يمكن لمفهوم بسيط لقيمة العميل على مستوى جزئي أن يتصدى لقضايا على مستوى الشركة مثل سعر السهم أو عمليات التملك والاندماج؟ إن مقدمتنا التي يبينها الشكل 4.1 بسيطة للغاية. تعتمد قيمة الشركة على أرباحها الحالية والمستقبلية وعلى تدفق السيولة إليها. ولطالما كان تقدير السيولة أحد الميادين التقليدية لقسم المالية. والمحللون الماليون مكلفون عادة بتوقع السيولة المستقبلية للشركة، وتقدير تركيبة التكاليف ومعدل الخصم لديها، ثم التوصل إلى قيمتها السوقية وسعر سهمها بناء على طرق مثل تحليل تدفق الأموال المخصوص<sup>1</sup>.

وعلى العكس من ذلك، يركز قسم التسويق على نحو تقليدي على تلبية حاجات العملاء وتصميم برامج توفر لعملاء الشركة قيمة أكبر من القيمة التي توفرها منافستها. وبعبارة أبسط، يُعنى قسم التسويق بالعميل، والشركة، والشركات المنافسة. وكنا قد جادلنا في الفصل 3 بأنه ينبغي توسيع أفق هذا التفكير: ينبغي على مدراء التسويق تصميم استراتيجيات تعتمد على العميل وتركز على اكتسابه، وعلى هامش الأرباح، وعلى معدل المحافظة. وهم بذلك يؤثرون ضمناً في القيمة المالية للشركة.



الشكل 4.1 الربط بين قيمة العمل وقيمة الشركة.

توفر قيمة العمل رابطاً حيوياً بين القرارات المتعلقة بالتسويق وقيمة الشركة. وإذا استثنينا النواحي المالية الصرفة، مثل تحويلات العملات، نجد أن كافة الأرباح وتدفق الأموال (الذي يشكل الأساس في تقييم الشركة) يأتي من العملاء الذين يشترون منتجات الشركة وخدماتها. وإذا كان في مقدورنا تقييم القيمة العمرية للعميل (المائل لتقييم تدفق الأموال المخصص)، سيكون في وسعنا كذلك تقييم قيمة قاعدة العملاء الحالية بأكملها. وتتيح لنا معرفة كلفة اكتساب العملاء ومعدل المحافظة عليهم تقدير عدد العملاء المستقبليين وقيمتهم. وبعبارة أخرى، توفر لنا قيمة العميل الوحيد لبنة البناء في توقع تدفق الأموال - وبالتالي قيمة - الشركة. وبناء على ذلك، ينبغي عليها أن تشكل الأرضية المشتركة والعملية الموحدة بين قسمي التسويق والمالية. وبناء على هذه المقدمة البسيطة، سنشرح كيفية

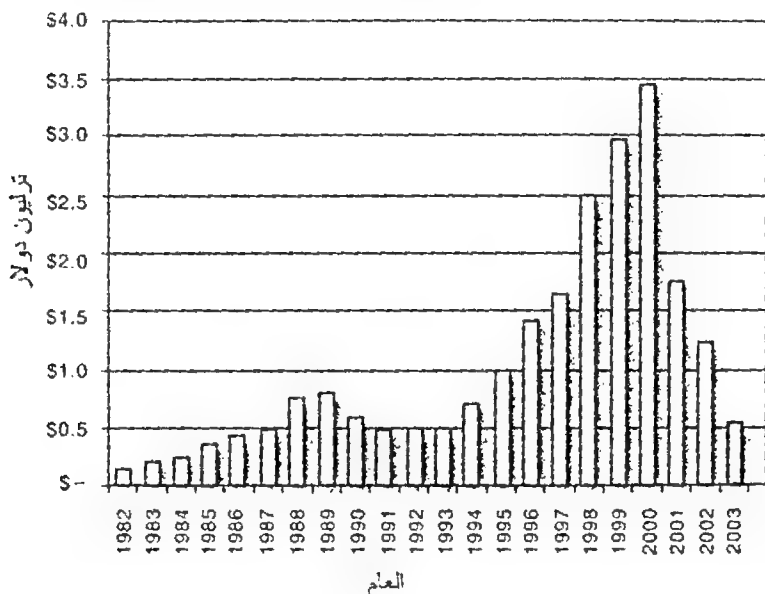
استخدام قيمة العميل في اتخاذ القرارات التي تتعلق بتملك الشركات أو الدمج بينها، إضافة إلى مساعدة المحللين، والمستثمرين، وكبار المدراء في تقييم قيم شركاتهم.

### اكتساب العملاء مقابل تملك الشركات

في حين يوفر اكتساب عملاء جدد فرصة "في كل مرة" لكي تنمو الشركة عضوياً، يوفر تملك شراء شركة أخرى طريقة سريعة لزيادة حجم قاعدة العملاء. كما أن تملك الشركات يعتبر ضرورة استراتيجية في نظر الكثيرين، لأن النمو العضوي عن طريق اكتساب عملاء جدد في سوق حالية يتباطأ مع بلوغ التجارة الأساسية التي تعمل فيها الشركة مرحلة النضج.

كانت فترة التسعينات من القرن الماضي فترة ازدهار بالنسبة إلى عمليات التملك والاندماج. فمع نمو الاقتصاد، زادت الضغوط على الشركات لكي تنمو بوتيرة أسرع. وبدأ تملك الشركات الأخرى بطريقة مضمونة لكسب ميزة تنافسية في هذا الاقتصاد الذي ينمو بخطى متسارعة. وفي ذروة الهوس بإجراء عمليات الدمج في العام 2000، بلغت القيمة الإجمالية لصفقات التملك والاندماج في العالم أجمع حوالي 3.5 ترليون دولار (أنظر إلى الشكل 4.2). أنفقت الشركات مبالغ طائلة من المال على عمليات التملك والاندماج تلك، واعتمدت عليها في دعم نموها المستقبلي. وعلى سبيل المثال، اشترت شركة جونسون & جونسون 52 مؤسسة تجارية مقابل 30 مليار دولار<sup>2</sup>. وتملكت شركة Wells Fargo & Co. في السنوات الخمس عشرة الأخيرة 450 شركة<sup>3</sup>. وفي صناعة السيارات، أبرمت الشركات المتنافسة عمليات دمج نتج عنها شركات عملاقة مثل





□ النصف الأول من العام 2003

الشكل 4.2 النزعة إلى إبرام صفقات اندماج.

DaimlerChrysler AG. ولا تزال هذه اللائحة تنمو باطراد. وبرغم أن فسورة الإنترنت قلّلت من وتيرة هذه النشاطات بدرجة كبيرة في الفترة الواقعة بين عامي 2001 و2002، فقد عاد النشاط إلى هذه السوق من جديد. ففي مطلع العام 2002، كان هناك 10% فقط من كبرى شركات التكنولوجيا التي لديها استعداد لإجراء عمليات تمّلك، وبحلول أبريل/نيسان من العام 2003، قفزت تلك النسبة إلى 60%. كما عبّرت المصارف، والمؤسسات الترفيهية، وغيرها عن اهتمام مماثل<sup>4</sup>. وبالاختصار، باتت عمليات التملك والاندماج مكونة رئيسية في البيئة التجارية.

لكن كيف تقيّم الشركات عمليات التملك؟ من الواضح أن الفكرة القائلة بأن السوق أداة فعّالة (معنى أنها تقيّم الشركات بشكل صحيح) تثير الشكوك. فالغرور يلعب دوراً بارزاً، والقيمة يمكن أن تتذبذب بدرجة كبيرة في غضون فترة زمنية قصيرة. وعلى سبيل المثال، بيعت شركة Snapple، في فترة تقل عن خمس سنوات، مقابل 1.7 مليار دولار (لشركة Quaker)، ومقابل 300 مليون دولار (لشركة Triarc)، ومقابل مليار دولار تقريباً (لشركة Cadbury Schweppes). وبما أن هذه العمليات استندت إلى توقعات شكلية بتدفق الأموال، فهذا يعني أنها استندت إلى فرضيات شديدة التباين. أضف إلى ذلك أن معظم التوقعات تميل إلى الاستناد إلى أن الشركة "ستنمو بنسبة 'ن' في المئة"، حيث تعتمد قيمة 'ن' على الأمل بقدر ما تعتمد على تفحص سلوك (العملاء) الأساسي.

ومع كل هذه التريلونات من الدولارات التي تجري المجازفة بها، يأمل المرء بأن تكون عمليات التملك والاندماج تلك جيدة بالنسبة إلى الشركات وحملة أسهمها. لكن مما يؤسف له أن هذا الأمل لا يتحقق غالباً. فالدراسات المتوالية تشير إلى أن غالبية عمليات التملك والاندماج لم تفشل في إضافة قيمة لحملة الأسهم وحسب، بل وقضت عليهم. وقد تفحص مارك سيروير في أطروحته في كلية كولومبيا لإدارة الأعمال عمليات التملك خلال الفترة الممتدة بين عامي 1979 و1990 ووجد أنه كانت لعمليات الاندماج تلك نتائج سلبية على حملة الأسهم. وفي العديد من الحالات، تراجعت عائدات حملة الأسهم بمقدار 16 في المئة على امتداد السنوات الثلاث التي تلت عمليات التملك. والمشوّق في الأمر أن كلما كان زاد المبلغ المدفوع

مقابل التملك، كلما زاد حجم الضرر الذي لحق بالقيمة. من الناحية العملية، تتبادل هذه الدراسة بأنه في حين يعتبر النجاح المشترك أحد الأسباب الرئيسية التي يشار إليها عند إجراء عملية تملك أو اندماج، نجد أنه من الصعب تحقيق ذلك النجاح<sup>5</sup>.

غالباً ما يذكر كبار المدراء سببين لإجراء عمليات التملك والاندماج: زيادة حجم العائدات وخفض التكاليف. لكن غالباً ما لا يتحوّل أي من هذين الهدفين إلى واقع ملموس. ففي دراسة أُعدت في إحدى الجامعات الميثودية الجنوبية لـ 193 عملية اندماج بين عامي 1990 و1997، تبين أن تلك العمليات لم تساعد في زيادة النمو. وبالمقارنة مع الشركات المناظرة في الصناعة، حافظ 11 في المئة فقط من الشركات المستهدفة على نمو عائداتها بعد الربع الثالث على الإعلان عن الاندماج. وأجرت McKinsey & Company دراسة شملت 160 عملية تملك في 11 قطاعاً صناعياً في العامين 1995 و1996 ووجدت أن 12 في المئة فقط من هذه الشركات تمكنت من تسريع معدلات نموها بدرجة كبيرة في السنوات الثلاث التالية. كما وجدت بأن ما يصل إلى 40 في المئة من عمليات الاندماج فشلت في تخفيض التكاليف الذي كان يُفترض حصوله نتيجة لتلك العمليات<sup>6</sup>.

تري، لماذا يستمرّ كبار المدراء في تأييد عمليات الاندماج والتملك رغم الأدلة المتضاربة ضدها؟ رغم العدد الهائل من المقالات والكتب التي تسلط الضوء على عوامل مثل الثقة الزائدة في الإدارة، والصعوبات المترافقة مع التنفيذ، وتعارض الثقافات، هناك ناحية واحدة حظيت بقليل من الانتباه نسبياً يصفها سيروير "بإغراء وخطر نماذج التقييم المعقدة التي يكثر الاستشاريون من استخدامها". يمكن

لما يسمّى بنماذج التقييم المعقدة (مع ما يرافقها من العديد من فرضيات ضمنية) إخفاء النواحي الحرجة لعمليات التملك، مما يجعل من الصعب على كبار المدراء تقييمها. لكننا نحتاج بالرغم من ذلك إلى طريقة ما لتقييم هذه العمليات التي عادة ما تصل قيمتها إلى مئات الملايين وربما مليارات الدولارات. وسنبيّن كيف أن قيمة العميل توفّر مقارنة بسيطة وبديهية تساعد في تقييم عمليات تملك الشركات. ومرة أخرى نكرّر الشعار القائل إن من الأفضل أن تكون محقّقاً على نحو مبهم بدلاً من أن تكون مخطئاً بشكل قاطع.

### تملك شركة AT&T لشركتي MediaOne و TCI

برز في صناعة الاتصالات بوجه عام - والصناعة الكابلية بسوجه خاص - العديد من عمليات التملك والاندماج. وفي التسعينات من القرن الماضي، لفتت شركة AT&T واستراتيجيتها الواسعة النطاق الكثير من الانتباه - أولاً عندما دفعت 110 مليار دولار من أجل شراء TCI و MediaOne، وعندما اتخذت قراراً بتأسيس AT&T Broadband كشركة منفصلة، ومؤخراً عندما تقدمت Comcast بعرض شراء تجارتهما الخاصة بالخدمات العريضة النطاق. تميّز الخدمات العريضة النطاق بالتعقيد نتيجة لجملة من العوامل مثل التطورات التقنية، وتطور حاجات المستهلكين، والعدد الكبير من التحالفات وعمليات الاندماج. لكن من المفيد متابعة استراتيجية AT&T وإظهار كيف أن قيمة العميل تلعب دوراً هاماً في فهمها.

لماذا السعي إلى النمو في الصناعة الكابلية؟ شهدت الصناعة الكابلية الأميركية عمليات اتحاد واسعة. ففي العام 1998، كانت

الشركات الكابلية الثلاث الأولى في الولايات المتحدة تستحوذ على 49% من المشتركين. وبعد ذلك بثلاث سنوات، عندما عرضت Comcast تملك تجارة AT&T الكابلية، كانت تلك النسبة قد وصلت إلى 65%. وفي العام 1999 فقط، تم الإعلان عن 93 صفقة شملت 29% من كافة المشتركين في الخدمات الكابلية أو استكمالها<sup>7</sup>. ولعبت الشركة AT&T دوراً رئيسياً في عمليات الاندماج عبر تملك (TCL) Telecommunications Inc. و MediaOne لقاء 110 مليارات دولار.

أعطى الخبراء في الصناعة والمدراء التنفيذيون في الشركات عدة أسباب لهذا الاندفاع نحو الاتحاد. السبب الأول هو أن دمج الأسواق المتباعدة جغرافياً ضمن شبكة كابلية على الصعيد الوطني سيحقق الكفاءة في البنية التحتية وفي تكاليف التسويق. والسبب الثاني هو أن الاتحاد سيحسن من القدرة التفاوضية في المفاوضات مع مقدمي الخدمات مثل HBO. والسبب الثالث وربما الأكثر أهمية هو أن الاتحاد يضع الفائزين في موقع يُحسدون عليه في صراعهم من أجل "الميل الأخير" الذي يسبق منازل المستهلكين - ربما إرسال الصوت، والبيانات، والفديو حسب الطلب، ومحطات التلفزة التفاعلية، وجملة من التطبيقات الأخرى.

وبالإضافة إلى هذه الأسباب الاستراتيجية الخاصة بالصناعة ككل، كان لدى شركة AT&T أسباب أكثر إلحاحاً للدخول في ميدان الخدمات الكابلية والخدمات العريضة النطاق. فالتشريعات الجديدة كانت قد فتحت تجارة الهواتف المحلية والخارجية أمام مزيد من المنافسة. ولذلك، سعت الشركة إلى الإمسك بقسم من التجارة

الهاتفية المحليّة، وأصبح الإرسال الهاتفي الكابلي أولوية في سبيل ذلك. وفي نفس الوقت، كانت شركات Bell المحليّة تتسلل إلى تجارة AT&T للمسافات البعيدة. ونتيجة لذلك، بدأت تجارة المسافات البعيدة، التي اعتبرت من الناحية التاريخية كمصدر أرباح يُعتمد عليه لشركة AT&T، تخسر مواقعها. في الواقع، تراجعت عائدات الشركة من الاتصالات البعيدة بنسبة 23.7%<sup>8</sup>. توقّع مايكل آرسترونغ، المسؤول التنفيذي الرئيسي في AT&T، بأن يستمرّ هذا الميل عندما أشار إلى أنه من المتوقع أن تشكّل الاتصالات البعيدة 13% فقط من عائدات الشركة بحلول العام 2004، بعد أن كانت 42% في العام 1998<sup>9</sup>. وهذا ما زاد من إلحاح الشركة في النمو في الميادين الأخرى، مثل الخدمات الكابلية واللاسلكية.

**الواقع الاقتصادي.** تشير التقارير الاقتصادية، إضافة إلى التحليلات المالية، إلى أن الحافز الرئيسي لتملك AT&T لشركتي MediaOne و TCI كان الوصول إلى 16.4 مليون مشترك و 28 مليون عائلة يشملها نظامهما. وهذا يعني أن AT&T أنفقت من الناحية العملية \$4200 من أجل تملك كل منزل يستخدم الخدمات الكابلية<sup>10</sup>. وعلى الرغم من أن تملك هاتين الشركتين الكابليتين وتأمين فرصة الوصول إلى عدة ملايين من العائلات كان منسجماً مع استراتيجية AT&T، فالسؤال الذي ظلّ مطروحاً هو لماذا دفعت AT&T هذا المبلغ الكبير؟

لكي نجيب عن هذا السؤال، سنستخدم مرّة أخرى القيمة العمرية للعميل وصيغتنا البسيطة. فلنكون قرار الشركة مجدداً من الناحية الاقتصادية، يتعين أن تكون القيمة العمرية لعملاء الشركة

إضافة إلى الأرصدة الأخرى أكبر من كلفة تملكها. بإنفاق \$4200 على كل عميل، تملك الشركة أرصدة غير ملموسة (أي العملاء) وأرصدة ملموسة (أي البنية التحتية مثل الخطوط الكابلية). تشير بعض الدراسات إلى أنه لكي تبني شركة شبكة جديدة، ستحتاج إلى إنفاق \$1000 تقريباً على البنية التحتية مقابل كل منزل يتم إيصال الخدمات إليه<sup>11</sup>. غير أن AT&T احتاجت إلى إنفاق مبالغ كبيرة على عمليات إصلاح نظم TCI القديمة وتحديث البنية الموجودة لكي تتوافق مع التطبيقات المستقبلية مثل الصوت والبيانات. وتقدّر دراسة أجراها مورغان ستانلي بأن كل مشترك في الهاتف يضاف إلى الشبكة (من أجل السماح بالإرسال الهاتفية الكابلي) سيكلف حوالي \$1210. وبعبارة أخرى، بما أن قيمة البنية التحتية القائمة وكلفة تحديثها متساويتان تقريباً، فهذا يعني أنه لا توجد قيمة كبيرة ملموسة ناتجة عن تملك الشبكة. أي أنه ينبغي تخصيص المبلغ \$4200 بكامله لتغطية كلفة اكتساب العميل.

إذا افترضنا مضاعف هامش كثير التفاؤل مقداره 4 (وهو ما يقتضي افتراض معدل خصم مقداره 12% ومعدل محافظة يفوق 90%)، سيترجم ذلك إلى ربح سنوي مقداره \$1050 مقابل كل عميل لكي يعادل كلفة الاكتساب. فهل كان من اليسير على AT&T تحقيق هذا الهدف؟

يمكن لمصدري العائدات المباشرين، الاشتراك في الخدمات الكابلية (50 - 60 \$ في الشهر) والوصلة السريعة للإنترنت (40 \$ في الشهر) أن ينتجا حوالي 100 \$ في الشهر على شكل عائدات. وبرغم أنه من المرجح أن يزيد مقدار الخدمات التي تشترك فيها العائلات،

وخصوصاً الدخول إلى الإنترنت، فلم يكن من المرجح نمو عائدات هاتين الخدمتين بدرجة كبيرة بسبب المنافسة المتزايدة من المحطات الفضائية وخطوط المشتركين الرقمية. والمصادر الإضافية للعائدات تتضمن خدمات مثل الإرسال الهاتفي الكابلي، والإرسال الفيديوي عند الطلب، والألعاب التفاعلية. وبرغم أنه من الصعب تقدير عائدات هذه الخدمات بدقة، فقد افترضنا دخلاً متفائلاً مقداره \$100 في الشهر على شكل عائدات إضافية. أي أنه في حالة السيناريو الأمثل، ستضاعف العائدات الإجمالية الشهرية مقابل كل عميل لتصل إلى \$200 في الشهر، أو \$2400 في العام. ومن أجل توليد \$1050 من الأرباح لمجرد استرداد تكاليف الاكتساب وتحقيق التعادل، يلزم التوصل إلى هامش أرباح نسبته 43.75%.

الواقع. للوهلة الأولى، يبدو التحليل الاقتصادي قابلاً للتحقيق لأن العديد من الشركات التي تعمل في الصناعة الكابلية أعلنت عن هامش أرباح في حدود 30 - 45%. بالنسبة إلى AT&T، كان ذلك السيناريو غير واقعي لجملة من الأسباب. السبب الأول هو أننا بالغنا في التفاؤل عندما افترضنا أن معدل المحافظة يبلغ 90%. فالتقديرات الخاصة بهذه الصناعة تشير إلى أن معدل النفور الشهري بلغ 1.7% في العام 2001 وأنه وصل إلى 2.2% في العام 2005. وهذا يُترجم إلى معدل محافظة سنوي مقداره 81.4% في العام 2001، و76.6% في العام 2005. السبب الثاني هو أنه باستخدام \$200 في الشهر من العائدات مقابل كل عميل، افترضنا ضمناً أن كافة عملاء TCL وMediaOne المشتركين في الخدمات الكابلية سيبدأون على الفور باستخدام خدمات متعددة تتضمن الخدمات

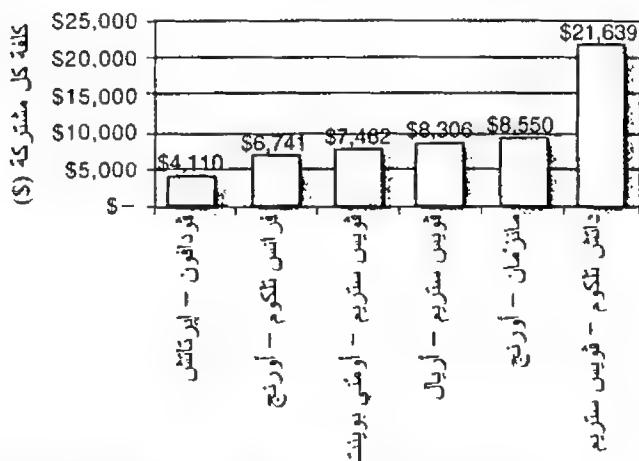


الكابلية، والإرسال الهاتفى الكابلي، ووصلة الإنترنت، والإرسال الفيديوي عند الطلب. من الواضح أن هذا الافتراض بعيد عن الواقع. وعلى سبيل المثال، بلغ الاشتراك في الوصلة السريعة للإنترنت 25 - 35% من مستخدمي الشبكة في العام 2000 وكان من المتوقع أن يصل إلى 57% من مستخدمي الإنترنت في العام 2005. وعلى نحو مماثل، عند نهاية العام 2001، كان من المتوقع حصول 1.3 مليون عميل فقط على خدمات هاتفية عبر الخطوط الكابلية<sup>12</sup>. والسبب الثالث هو أننا استخدمنا في تقديراتنا مصادر للعائدات مثل الهاتف، ووصلة الإنترنت، والفيديو عند الطلب. تعتبر فكرة التقارب وبيع الخدمات الإضافية من العوامل الرئيسية التي تدفع في اتجاه تكوين الاتحادات في صناعة الإرسال العريض النطاق. لكن كان من الصعب على معظم الشركات تحويل تلك النظرة إلى واقع ملموس. وكان قرار AT&T بتجزئة الشركة إلى أربع تجارات منفصلة (خدمات لاسلكية، وخدمات عريضة النطاق، وخدمات المستهلكين، وأعمال تجارية مختلفة) مؤشراً على هذه الحقيقة. والسبب الرابع هو أنه حتى في حالة أكثر الافتراضات تفاؤلاً، بالكاد كانت AT&T ستتمكن من استرداد كلفة الاكتساب التي تبلغ 4200 \$ لكل عميل. وأخيراً، عندما أبرمت AT&T صفقة الشراء، كان هامش أرباحها 20% تقريباً، هو بعيد كل البعد عن هامش الأرباح 44% اللازم لموازنة التكاليف<sup>13</sup>.

وفي الوقت الحالي، خلصت غالبية التقارير الخاصة بهذه الصناعة إلى أن AT&T دفعت ثمناً زائداً من أجل تملك TCI وMediaOne.

ويعتقد بعض المحللين بأن AT&T ستجني، على أساس كل مشترك، أرباحاً تتراوح ما بين 53 مليار دولار و58 مليار دولار، وهو ما يُترجم إلى \$3000 تقريباً لكل مشترك، وهو تقدير مبالغ فيه أيضاً بالنظر إلى الأسباب التي أوردناها سابقاً. وفي 8 يوليو/تموز 2001، عرضت شركة Comcast (والتي حققت هامش أرباح بلغ 45% - والذي يعدّ من بين أعلى النسب في هذه الصناعة) دفع مبلغ 58 مليار دولار، بما في ذلك ضمان 13.5 مليار دولار من الديون، مقابل شراء خدمات AT&T العريضة النطاق. وبعد أسبوع من ذلك التاريخ، رفضت AT&T ذلك العرض. ثم عادت Comcast ورفعت المبلغ إلى 72 مليار دولار تضمنت حصة AT&T في أميركا أون لاين والتي تبلغ 25%. وفي نوفمبر/تشرين الثاني 2002، وافقت لجنة الاتصالات الفيدرالية على عملية التملك.

**هل تعلّمت الشركات من هذا الدرس؟ إذا بدت استراتيجية AT&T في التملك مكلفة بعض الشيء، كيف يمكننا تبرير ما تقوم به الشركات الأخرى في هذه الصناعة؟ في خريف العام 1999، دفعت شركة داتش تليكوم الألمانية \$6000 مقابل كل عميل من أجل شراء شركة One 2 One البريطانية. وبعد ذلك بشهرين، دفعت شركة مانزمان الألمانية أكثر من \$8000 مقابل كل مشترك من أجل شراء شركة شركة أورانج. وبعد وقت قصير من ذلك، دفعت شركة فودافون \$12400 مقابل كل عميل من أجل شراء مانزمان. وأخيراً، تفوّقت داتش تليكوم على سائر الشركات الأخرى عندما دفعت أكثر من \$21000 لقاء كل عميل من أجل شراء فويس ستريم (أنظر إلى الشكل 4.3).<sup>14</sup>**



الشكل 4.3 بعض عمليات الاندماج والتملك التي شهدتها صناعة الاتصالات اللاسلكية بين عامي 1999 و2002.

من الواضح أن الشركات الساعية إلى التملك كانت في العديد من الحالات تشتري الرخصة من أجل الدخول في سوق معينة، مما يعني أن الكلفة المناظرة لكل مشترك محتمل ربما تكون أدنى بكثير من الكلفة المناظرة لكل مشترك حالي. وبعبارة أخرى، اعتمدت هذه الشركات على اكتساب العملاء وعلى توسيع قاعدة العملاء. ومع ذلك، من السهل نسبياً تحويل كلفة الاندماج والتملك الكلي إلى كلفة مناظرة لكل عميل، ومقارنة هذه الكلفة بالقيمة المحتملة للعميل. كما أن هذه العمليات تقتضي افتراضات صريحة بخصوص معدل الاكتساب ومعدل المحافظة والقدرة على التوسع، وهو ما يمكن دراسته بتمعن بعد ذلك. غير أن هذه الافتراضات تكتنفها التوقعات المتراكمة المتعلقة بالعائدات والتي تعتبر العنصر الأساسي في معظم التحليلات المالية.

من المثير للإشارة إلى أن صفقات التملك التي شهدتها مؤخراً صناعة الاتصالات اللاسلكية أولت الكثير من الاهتمام لقيمة العميل.

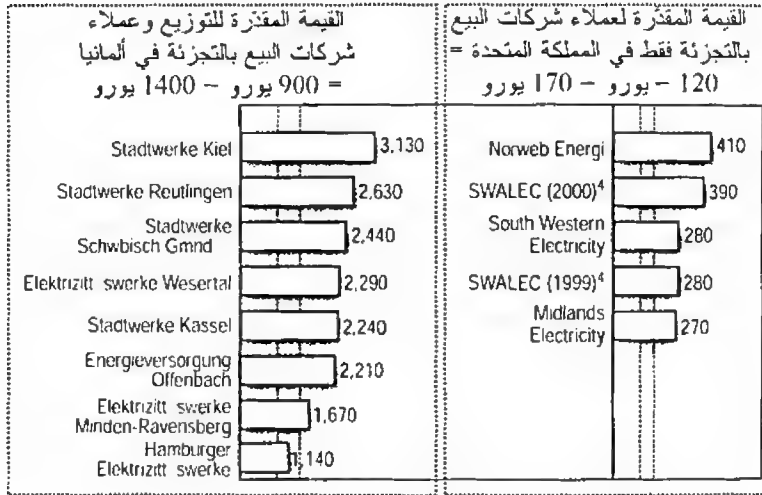
وعلى سبيل المثال، وافقت شركة Cingular في 18 فبراير/شباط 2004 على شراء AT&T Wireless مقابل 41 مليار دولار. وبما أن AT&T Wireless كانت تملك قرابة 22 مليون مشترك في ذلك الوقت، فذلك يعني أن كلفة كل مشترك بلغت 1860 \$ تقريباً، في الوقت الذي بلغت فيه عائداته الشهرية 60 \$ تقريباً<sup>15</sup>.

### صفقات التملك في الصناعة الخدمية الأوروبية

من البوادر المشجعة، وإن تكن ظهرت في وقت متأخر، أن الاستشاريين والمحللين بدأوا يقيمون عمليات الاندماج والتملك بهذه الطريقة. والشكل 4.4 يوضح تحليلاً معتمداً على العميل أجرته McKinsey and Company من أجل تسليط الضوء على صفقات التملك المكلفة التي شهدتها سوق الخدمات الأوروبية<sup>16</sup>. وعلى سبيل المثال، يقدّر هذا التحليل أنه في الوقت الذي لم تكن تتجاوز قيمة عميل شركات بيع الخدمات بالتجزئة في المملكة المتحدة 120 - 170 يورو، دفعت الشركات من الناحية الفعلية ما بين 270 يورو و 410 يورو في صفقات التملك. تشير هذه الفجوة الواسعة إلى واحد من أمرين: (أ) إما أن الصفقة تضمنت شراء أرصدة أخرى (مصانع، رأسمال عامل، إلخ)، أو (ب) أن قيمة التوسع الممكن مرتفعة.

لاحظ أننا لا نريد من وراء ذلك نُصح أرباب الصناعة بالتخلي عن إبرام صفقات تملك واندماج أو التخلي عن النماذج التقليدية المعقدة التي تُستخدم في تحليلها. وما ننصح به بكل بساطة هو استخدام طريقة بديلة لتقييم هذه الصفقات، وبوجه خاص، تقييم التوقعات المتعلقة بالعائدات التي تصاحب إبرامها. وهذه الطريقة البديلة، وإن لم تكن أبسط، فهي أكثر بدهاءة. ومن المحتم أن تقود

الثلث المدفوع لقاء كل عميل في صفقات التملك التي أبرمت بين عامي 1998 و 2000، باليورو



1. في حالة صفقات الشركات التي تقتصر على البيع بالتجزئة، يتضمن الثمن المدفوع كلفة اتفاقيات شراء القدرة على المدى البعيد.
  2. بما في ذلك المنتجات التي توفرها عادة معظم الشركات الخدمية المحلية الألمانية، مثل الكهرباء، والغاز، والماء، والطاقة؛ مع افتراض المحافظة على العملاء لمدة 10 سنوات في المتوسط.
  3. بافتراض أن 25% من العملاء يشترون خدمات الغاز والاتصالات إضافة إلى الكهرباء مع المحافظة على العملاء لمدة 10 سنوات في المتوسط.
  4. جرى تملك SWALEC، التي تباع خدماتها بالتجزئة، مرتين: الأولى من قبل British Energy في العام 1999، ثم من قبل Scottish and Southern Energy في العام 2000.
- الشكل 4.4 صفقات التملك المكلفة التي أبرمتها الشركات الخدمية الأوروبية.

هذه التحليلات إلى مناقشات تركز على النواحي الحساسة وتشكك في الفرضيات التي تستند إليها عمليات التملك (كأن يقال هل سنحقق نسبة 100% زيادة في العائدات مقابل كل مشترك، وبأية تكلفة؟). إن التلاعب بأوراق العمل المعقدة بدون فهم للمحفزات الأساسية التي توصل إلى نتائج تلك النماذج ليس أكثر من وصفة للوقوع في كارثة.

## من قيمة العميل إلى قيمة الشركة

كيف تقيّم شركة ما، وخصوصاً إذا لم يمحض على عملها وقت طويل، وإذا كان مؤشر تدفق الأموال إليها سلبياً، وتعاني من خسائر جسيمة؟ لندرس مثلاً شركة Netflix Inc، وهي شركة توفر خدمات ترفيهية تأجيرية على الإنترنت في الولايات المتحدة. يدفع المشتركون أجرة شهرية ثابتة مقدارها \$19.95، ويُسمح لهم في مقابل ذلك بالحصول على ثلاثة أشرطة في الوقت نفسه عبر البريد، بدون تواريخ محدّدة، أو أجور لاحقة، أو نفقات شحن. يمكن للمشاركين الدخول إلى مكتبة شاملة تضم أكثر من 14500 فيلم سينمائي، وعرض تلفزيوني، وغيرها من الأشرطة الترفيهية المصوّرة. وبعد أن يعاد الشريط، ترسل الشركة عبر البريد الشريط الثاني المتوفر في الرتل. ويمكن للعملاء مشاهدة أشرطة مصورة بقدر ما يشاؤون كل شهر. تأسست الشركة سنة 1998 مستفيدة من غضب العملاء من الأجور اللاحقة التي كانت تتقاضاها شركة Blockbuster وغيرها من الشركات المنافسة الأخرى. نمت الشركة بوتيرة سريعة، لدرجة أنه وصل عدد المشتركين لديها إلى 1.5 مليون مشترك تقريباً بحلول ديسمبر/كانون الأول 2003. كما أنّها كانت بين القلائل من الشركات العاملة على الإنترنت التي طُرحت أسهمها للاكتتاب العام بعد أن بلغت الإنترنت أوجها. ومنذ طرحها للاكتتاب العام في مايو/أيار 2002، وأسهمها تبلي بلاءً حسناً. وفي 22 يناير/كانون الثاني 2004، بلغت الحصة السوقية للشركة 1.84 مليار دولار وزاد سعر سهمها بنسبة 100% مقارنة بسعره قبل ذلك بعام.

وبالرغم من أداء Netflix الممتاز في السوق، كانت مثار جدل

واسع. فقرابة نصف أسهمها المعروضة للبيع يراهن عليها مضاربون لا يملكونها حقيقة ممن يعتقدون بأن تقدير قيمة الشركة مبالغ فيه. وهؤلاء المشككون يشيرون إلى عدّة أسباب تبرّر شكوكهم، منها عدم تحقيق أرباح (باستثناء أرباح متواضعة في الأرباع الأخيرة)، والمنافسة المستقبلية من شركة Blockbuster وسلسلة متاجر وال مارت، وصعوبة المحافظة على النمو الحالي<sup>17</sup>.

هل يمكن اعتبار هؤلاء المعارضين على صواب، أم أنهم يبالغون في التحفظ؟ وهل المشككون في وال ستريت على صواب في قولهم بأن الإنترنت ستشهد فورة مرّة أخرى؟<sup>18</sup> في حين أنه من السهل نسبياً تقييم تجارات ناضجة يمكن التكهّن بأرباحها وتدقّق الأموال إليها، فمن الصعوبة بمكان تقييم الأداء المستقبلي للشركات الفتية التي لم يمضِ على تأسيسها زمن طويل. والمشكلة تصبح أكثر حدّة إذا أخذنا بعين الاعتبار أن غالبية هذه الشركات الفتية تستثمر مبالغ طائلة في الفترات الأولى مما يتسبب في وقوعها في خسائر أو تسجيل تدفقات سلبية للأموال. ومن الصعب استخدام طريقة نموذجية مثل تدفق الأموال المخصص عندما لا يكون هناك تدفق للأموال ليصار إلى خصمه، أو استخدام نسبة الأسعار إلى المكاسب عندما لا تحقق الشركة أية مكاسب أو عندما تكون مكاسبها سلبية. بدا ذلك جلياً خلال ذروة النمو الذي شهدته الإنترنت عندما برز العديد من الطرق المبتكرة لتقييم مثل هذه الشركات. لكن قبل أن نطبّق مقاربتنا في التقييم الذي يعتمد على العميل، نقدّم لمحة موجزة عن المقاربات التي اكتسبت شهرة خلال فورة الإنترنت.

## صعود خبراء الإنترنت وتراجعهم

حقق هنري بلودجت، أحد خبراء الإنترنت في وال ستريت، شهرة واسعة في العام 1998 لأنه تكهن بأن سعر سهم أمازون سيتجاوز \$400. برّر بلودجت تقييمه بالطريقة التالية. في البداية، قدّر بلودجت حجم السوق التي تنشط فيها أمازون - بيع الكتب، والموسيقى، وأشرطة الفيديو - بحوالى 100 مليار دولار. وبعد ذلك، قدّر بأن أمازون ستصبح، على غرار وال مارت، الرائد في هذا المجال بحصة سوقية مقدارها 10%، مما يحقق لها عائدات مقدارها 10 مليارات دولار. وبرغم أن شركات البيع بالتجزئة التقليدية حققت أرباحاً صافية تراوحت ما بين 1% و4%، قدّر بلودجت بأن عمليات أمازون القليلة التكاليف ستعود عليها بأرباح أكبر مقدارها 7% أو 700 مليون دولار. ثم قدّر بأن نسبة الأسعار إلى الأرباح ستراوح ما بين 10 (في حالة النمو البطيء) و75 (في حالة النمو السريع)، مما يوفر لأمازون حصة سوقية يمكن أن يصل حجمها إلى 53 مليار دولار، أو \$332 لكل سهم<sup>19</sup>. لم يكن بلودجت الوحيد الذي اتّبع هذه المقاربة. إنها كانت مقاربة عامة تُستخدم على نطاق واسع في تقييم الشركات العاملة على الإنترنت<sup>20</sup>.

اكتسبت هذه المقاربات شهرة واسعة بسبب عجز المقاربات التقليدية (مثل نسبة الأسعار إلى المكاسب وتدفق الأموال المخصص) عن توفير إرشادات ذات فائدة. والقاسم المشترك بين هذه المقاربات كان استخدام النظائر (فكان يقال بأن أمازون هي وال مارت الإنترنت) والتكهنات الموضوعية والمفرطة في التفاؤل غالباً، بما سيحدث في المستقبل. بالطبع، نحن نعرف الآن بأنه تم التحلّي عن



العديد من هذه المقاربات والمدافعين عنها عقب الحيار أسعار أسهم الإنترنت. ونتيجة لذلك، صارت وال ستريت تشدد على الأرباح الحالية بشكل زائد بدلاً من الاعتماد على التكهّنات الوردية. وعلى سبيل المثال، ارتفع سعر سهم أمازون في 22 يناير/كانون الثاني 2002 بنسبة 20% بعد أن أعلنت عن أرباح صافية بلغت 5 ملايين دولار، برغم أنها استمرت في تسجيل مكاسب سلبية طوال ذلك العام.

### المقياس في متصفح الإنترنت. أم الأمر بخلاف ذلك؟

كما أنه كان من الصعب تقييم الشركات التي تنمو بسرعة. مثل الشركات العاملة على الإنترنت، باستخدام الطرق التقليدية، برزت سلسلة من المقاييس والطرق الجديدة. أحد هذه المقاييس المشهورة كان عدد العملاء، أو المتصفّحين. استند هذا المقياس إلى افتراض مفاده أن الشركات النامية بحاجة إلى اكتساب عملاء بسرعة لكي تكسب ميزة الحرك الذي يخطو الخطوة الأولى وتبني شبكة تأثيرات خارجية قوية (تعبّر أنها تصبح اللاعب المهيمن في الصناعة. لأنه عادة ما تبرز شركتان أو ثلاث شركات قوية فقط بعد حدوث عمليات اندماج). وفي بعض الأحيان، كان تتبّع النمو يتم بدون اعتبار للكلفة المصاحبة لذلك. كما منح البحث الأكاديمي بعض المصادقية لهذا النهج. وعلى سبيل المثال، جمعت دراسة شملت الفترة الممتدة بين سبتمبر/أيلول 1998 وديسمبر/كانون الأول 1999، البيانات المالية لـ 63 شركة عاملة على الإنترنت مع البيانات غير المالية المستمدة من Media Metrix وقلّلت من أهمية القيمة السوقية لهذه المكونات. وجدت الدراسة أنه في حين لم يكن للدخل الصافي علاقة بسعر السهم، أضاف الزائرون المشمزيون إضافة إلى متصفح صفحات الإنترنت قدرة تفسيرية هامة.

وهناك دراسة أخرى ذات صلة استخدمت بيانات مشابهة لـ 84 من الشركات العاملة على الإنترنت في الفترة الممتدة بين عامي 1999 و2000 في دراسة العلاقة بين القيمة السوقية والمقاييس غير المالية خلال طفرة الإنترنت وبعدها. ووجدت أن المقاييس غير المالية، مثل الدخول إلى الموقع (أي عدد الزوار الاستثنائيين) والالتزام بزيارته (أي قدرة الموقع على الاحتفاظ بعملائه)، تفسّر أسعار أسهم الشركات العاملة على الإنترنت، قبل طفرة الإنترنت وبعدها<sup>23</sup>.

هاتان الدراستان مترابطتان بطبيعتهما وتفترضان أن القيمة السوقية تمثل قيمة ذاتية حقيقية للشركة في أي وقت - فرضية سوقية فعالة. لكن حتى عندما تكون الأسواق نشطة على المدى الطويل، فالتاريخ المعاصر يشير إلى حدوث انحرافات هامة على المدى القصير. وبعبارة أخرى، على الأرجح أن تتغير قيمة المتغير التابع في هاتين الدراستين بدرجة كبيرة مع مرور الوقت، مما يغير في الاستنتاجات المتعلقة بقيمة متصفّحي المواقع. ولهذا السبب، يشكّك المحللون الماليون الآن بالمقاييس غير المالية - ومقياس عدد العملاء على وجه الخصوص. وعلى سبيل المثال، وجّهت مقالة نُشرت في العام 2001، الانتقاد لماري ميكر، وهي إحدى أيقونات وول ستريت، لمبالغتها في الاعتماد على عدد المتصفّحين وعدد مرّات تصفّح الصفحة، لدرجة أنهما قدّمت هذين المقياسين على المقاييس المالية<sup>24</sup>.

### التقييم المعتمد على العميل

يبدو أن المزاج الحالي في وول ستريت يشير إلى أن المقاييس المعتمدة على العميل ليست غير ذات صلة بتقييم الشركة وحسب، بل ويمكن أن تكون مضرّة. ونحن نحادل ضد هذا الاعتقاد السائد.

ففي واحد من بحوثنا التي نشرناها مؤخراً، بينا أن القيمة المعتمدة على العميل يمكن أن تكون أداة قوية وثابتة في تحديد قيمة الشركة<sup>25</sup>. تتميز مقدمة مقاربتنا للتقييم المعتمد على العميل بالبساطة - إذا كان في الإمكان تقدير القيمة البعيدة المدى للعميل من خلال إطار القيمة العمرية، وإذا كان في إمكاننا التكهّن بالازدياد الحاصل في عدد العملاء، وهامش الأرباح المناظر لكل عميل، إلخ، فمن السهل تقييم قاعدة العملاء الحالية والمستقبلية للشركة. وطالما أن قاعدة العملاء هذه تشكل جزءاً كبيراً من القيمة الإجمالية للشركة، فهي توفر قيمة مفيدة بديلة عن قيمة الشركة.

وعلى الرغم من أن مقارنة التقييم المعتمد على العميل تستفيد بشكل هائل من المعلومات المفصلة على مستوى العملاء المتوفرة في قواعد بيانات العديد من الشركات، فقد اعتمدنا في تحليلنا بدرجة كبيرة على المعلومات المنشورة مثل التقارير السنوية وغيرها من البيانات المالية. وهذا ما يجعل مقاربتنا قيمة بالنسبة إلى الدوائر الخارجية، مثل المستثمرين والمحللين الماليين، والشركات الهادفة إلى إبرام صفقات تملك والتي لا يتوفر لدى العديد منها فرصة الحصول على البيانات الداخلية المفصلة لشركة.

قمنا بتطبيق نموذجنا على خمس شركات<sup>26</sup> وقع اختيارنا عليها لعدة أسباب: (أ) لأنها تعتمد بشكل أساسي على التجارات التي يحفزها العملاء، (ب) لأنها تنشر بياناتها الخاصة بالعملاء كل ربع عام، و(ج) لأنه يصعب تقييم العديد منها باستخدام الطرق المالية التقليدية. وقد سردنا البيانات الأساسية الخاصة بتلك الشركات الخمس في الجدول 4.1.

الجدول 4.1 بيانات عملاء الشركات الخمس المستخدمة في التحليل

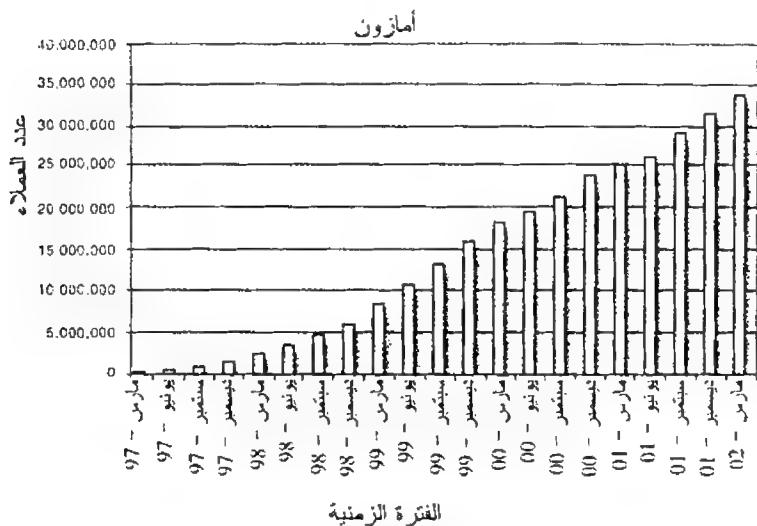
فترة البيانات						
الشركة	من	إلى	عدد العملاء	الأرباح الربعية	تكلفة الاكتساب	معدل المحافظة
أمازون	مارس/أذار 1997	مارس/أذار 2002	33800000	\$3.87	\$7.70	70%
أمرينزايد	سبتمبر/أيلول 1997	مارس/أذار 2002	1877000	\$50.39	\$203.44	95%
كابيتال وان	ديسمبر/كانون الأول 1996	مارس/أذار 2002	46600000	\$13.71	\$75.49	85%
إي باي	ديسمبر/كانون الأول 1996	مارس/أذار 2002	46100000	\$4.31	\$11.26	80%
إي تراندا	ديسمبر/كانون الأول 1997	مارس/أذار 2002	4117370	\$43.02	\$391.00	95%

عند العملاء حتى نهاية مارس/أذار 2002.

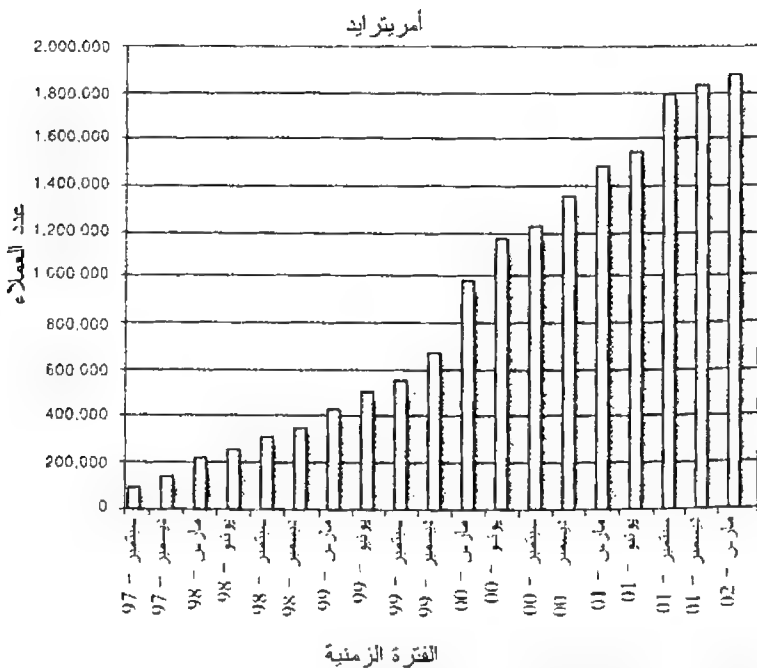
الهامش الربعي هو لكل عميل بناء على متوسط الأرباح الأربعة الأخيرة.

تكلفة الاكتساب هي لكل عميل بناء على متوسط الأرباح الأربعة الأخيرة.

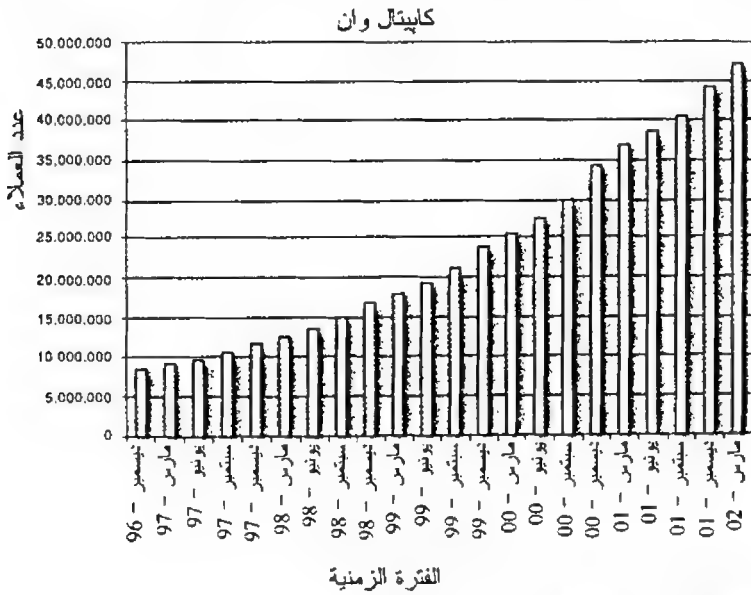
تم جمع كافة البيانات تقريباً من خلال البيانات المالية التي أصدرتها الشركات. تبين الأشكال 5.4 - 9.4 النمو في عدد العملاء مع مرور الوقت. تظهر الشركات الخمس نمط دورة حياة قياسياً، فقد زاد عدد العملاء بوتيرة سريعة في المراحل الابتدائية، ولكن هذه الزيادة تباطأت مع مرور الوقت. وهذا النمط للنمو الذي على شكل S يجعل من السهل التكهّن بالنمو المستقبلي لعدد العملاء، وبالتالي التكهّن بمصدر العائدات والأرباح المستقبلي. تشكل قاعدة العملاء الحالية وهذا التوقع للازدیاد المستقبلي في أعداد العملاء الأساس في تقدير القيمة الإجمالية للعملاء الحاليين والمستقبليين.



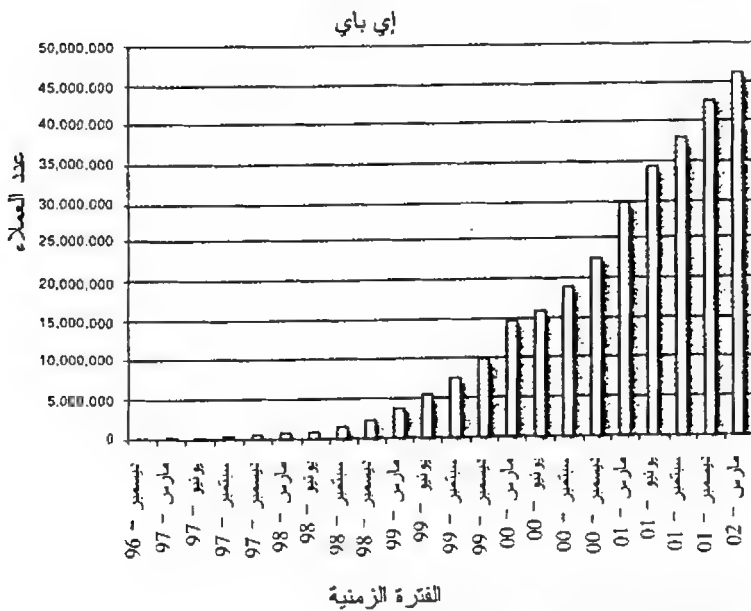
الشكل 4.5 الازدياد في عدد عملاء شركة أمازون.



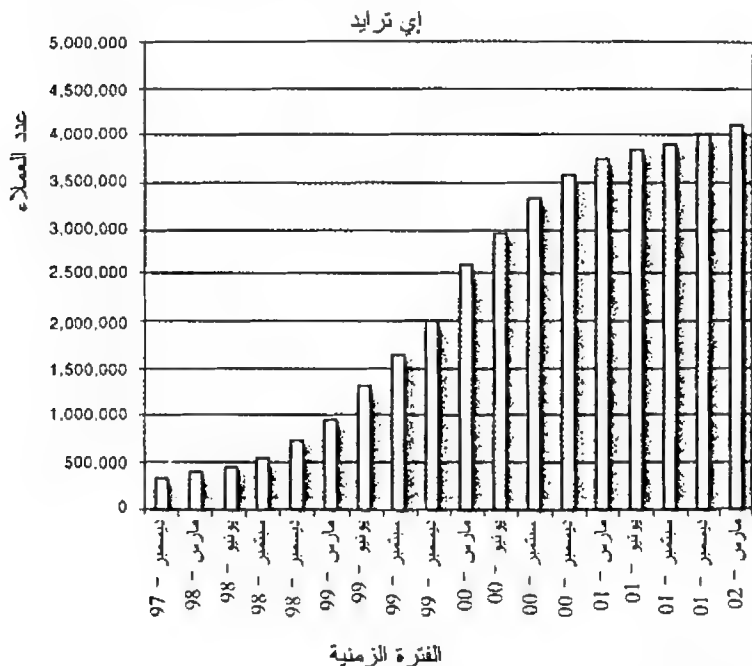
الشكل 4.6 الازدياد في عدد عملاء أمريتايد.



الشكل 4.7 الازدياد في عدد عملاء كابيتال وان.

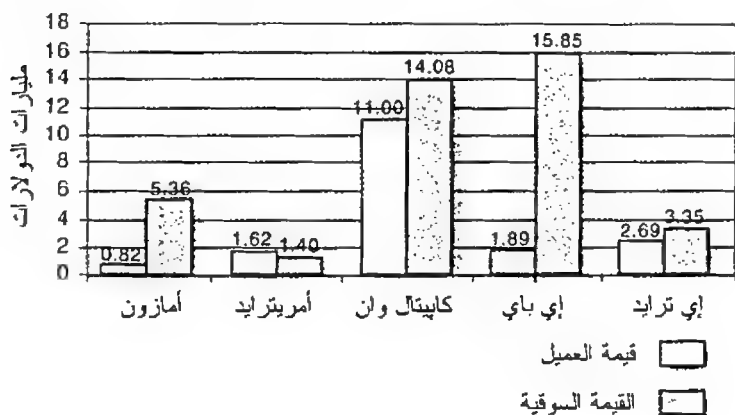


الشكل 4.8 الازدياد في عدد عملاء إي باي.



الشكل 4.9 الازدياد في عدد عملاء إي ترايد.

يبين الشكل 4.10 نتائج تحليلنا ويقارن تقديراتنا لقيمة العملاء (بعد حسم الضرائب) بالقيمة السوقية المعلنة عنها للشركات ابتداءً من مارس/آذار 2002. جاءت تقديراتنا قريبة نسبياً من القيمة السوقية لإي ترايد وأمريترايد، وقريبة إلى حد ما من كاييتال وان، ولكنها أدنى بكثير في حالة أمازون وإي باي<sup>27</sup>. وبرغم أنه من المحتمل أن تحقق هاتان الشركتان معدل ازدياد أعلى بكثير في عدد العملاء أو هامش الأرباح من تقديراتنا أو أنهما تمتلكان "قيمة خيار" أكبر بكثير لم نلاحظها في تقديراتنا، لكن تحليلنا يجعلنا نشكك في القيمة السوقية لهاتين الشركتين اللتين تعملان على الإنترنت<sup>28</sup>.



الشكل 4.10 قيم العملاء والشركات ابتداءً من مارس/آذار 2002.

### حواجز العميل وقيمة الشركة

ليس الغرض من أي نموذج تقييم جيد تقدير القيمة السوقية لشركة ما وحسب، بل وتوفير إرشادات لتحسينها. فما هي المحفزات الرئيسية لقيمة الشركة؟ بما أن العملاء يشكلون جوهر أي عمل تجاري وتحليلنا يشير إلى أن قيمة العميل توفر بديلاً قوياً لقيمة الشركة، فالعوامل التي تحفز قيمة العميل تؤثر بشكل مباشر في قيمة الشركة. وفي المناقشة التالية، سنركز على ناحيتين: (أ) كيف تؤثر نتائج النشاطات التسويقية المتنوعة في قيمة العميل وقيمة الشركة، و(ب) التأثير النسبي للأدوات التسويقية والمالية على تحسين قيمة الشركة.

### تأثير النشاطات التسويقية على قيمة الشركة

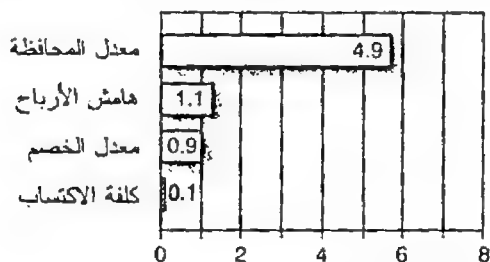
نركز على ثلاثة عوامل تسويقية سبق أن تكلمنا عنها في الفصل 3 - تكاليف اكتساب العملاء، وهوامش الأرباح، ومعدل المحافظة على العملاء. فالنشاطات التسويقية مصممة بوجه عام لكي تحسّن من



هذه المكونات الثلاث. وعلى سبيل المثال، يسعى العديد من البرامج التسويقية إلى اكتساب عملاء جدد وفقاً للطريقة الأكثر مردودية. وفي حين أن العديد من الشركات تجاهلت تكاليف اكتساب العملاء في أواخر التسعينات من القرن الماضي، فالتشديد على ضرورة تخفيضها أخذ في الازدياد. والبرامج المصممة لبيع منتجات إضافية أو بيع منتجات أكثر ربحية تهدف إلى تحسين هامش الأرباح لكل عميل. وبرامج الولاء وخدمة العملاء تهدف إلى تحسين مستوى رضى العميل وبالتالي تحسين معدل المحافظة على العملاء. وفي حين أن العديد من هذه البرامج يخدم أكثر من غرض واحد (فالحملات الإعلانية يمكن أن تساعد في اكتساب العملاء والمحافظة عليهم)، يتعين على النشاطات التسويقية أن تخصص الموارد للعديد من البرامج التسويقية المتنافسة. والسؤال المطروح هو كيف ينبغي اتخاذ هذه القرارات؟

للإجابة عن هذا السؤال، درسنا تأثير التغيرات في تكاليف الاكتساب، وهوامش الأرباح، ومعدل المحافظة، على قيمة العميل وقيمة الشركة. وقيّمنا على وجه الخصوص النسبة المئوية للتغير في قيمة العميل نظير تغير بنسبة 1% في كل من هذه المكونات الثلاثة<sup>41</sup>. ولكي نحول هذا التحليل إلى حقيقة ملموسة، أجرينا تحليلاً للشركات الخمس التي أجرينا تقييماً لقيمتها السوقية للتو. وقد أظهرت النتائج نمطاً متسقاً - كان لتحسين معدل المحافظة على العملاء الأثر الأكبر في قيمة العميل، تلاه هوامش الأرباح المحسنة، في حين أن خفض التكاليف كان الأقل تأثيراً (الشكل 4.11).

ينتج عنه تحسّن نسبته... في قيمة الشركة تحسّن نسبته 1% في



الشكل 4.11 محفزات قيمة الشركة.

وفي المتوسط، لم ينتج عن تحسّن نسبته 1% في كلفة الاكتساب غير تحسّن في قيمة العميل بنسبة 0.1% فقط. لكنّ تحسّناً بنسبة 1% في هامش الأرباح، من خلال بيع منتجات إضافية على سبيل المثال، يؤدي إلى تحسّن قيمة العميل بنسبة 1% تقريباً. وهذه النتيجة مشاهمة لما حصلنا عليه عند تقييم الشركات الأخرى، وهي تنسجم مع مرونة الهامش التي سنتكلم عنها في الملحق (ب). كما أن تحسّناً نسبته 1% في معدل المحافظة على العميل ينتج عنه تحسّن في قيمة العميل بنسبة 5%. وبالإضافة إلى ذلك، يُظهر معدل المحافظة دورة فعالة - كلما كان معدل المحافظة الحالي لدى الشركة أعلى (95% لدى أمريترايد مقابل 70% لدى أمازون، على سبيل المثال)، كلما زاد تأثير تحسّن معدل المحافظة - وهي نتيجة سبق أن بيّناها في الفصل 3.

وبالاختصار، وجدنا أن تحسّناً نسبته 1% في معدل المحافظة يفوق تأثير تحسّن نسبته 1% في هامش الأرباح بمقدار خمسة أضعاف، ويفوق تأثير تحسّن نسبته 1% في كلفة الاكتساب بمقدار خمسين ضعفاً. وهذه النتائج منسجمة مع النتائج التي بيّناها في الفصل 3 والدراسات السابقة التي تبرز أهمية المحافظة على العميل. والمثير في الأمر أنه بعد فورة الإنترنت، بدأت وال ستريت والعديد من

الشركات العاملة على الإنترنت بالتركيز على خفض تكاليف الاكتساب. وقد فُتِّرت إحدى الدراسات التي صدرت مؤخراً ذلك بإظهار أنه قبل الحركة التصحيحية التي شهدتها أسهم الإنترنت في الأسواق، تعاملت الشركة مع مصاريف كل من التسويق وتطوير المنتج كأرصدة بدلاً من التعامل معها كمصاريف حالية. وفي العام 2000، بعد الاختيار الذي حدث في السوق، بقيت مصاريف تطوير المنتجات تعتبر بمثابة أرصدة، بخلاف مصاريف التسويق. كما أظهرت، بما ينسجم وتحليلنا ويتعارض مع التصور الحالي للسوق، أن مقاييس حركة المرور على الوب (مثل الزيارات، وولاء العملاء) بقيت "على صلة بالقيمة" - أي أنها مرتبطة مع سعر السهم<sup>30</sup>.

ينبغي أن تكون حذراً عند تفسير هذه النتائج. ففي التحليل الذي أجريناه، لم ندرج كلفة تحسين معدل المحافظة أو هامش الأرباح. أي أنه برغم أن للتحسن في معدل المحافظة الأثر الأكبر في قيمة العميل، لا يمكننا القول بأنه ينبغي على الشركة أن تحسن معدل المحافظة على عملائها دائماً. فالفائدة المترتبة على تحسين معدل المحافظة على العملاء ينبغي أن توزن مقابل كلفتها. وكما قلنا سابقاً، من غير المجبّد أن تتخلص الشركات بالكامل من نفور العملاء. وسيكون ذلك باهظ التكلفة وقابلاً للتحقيق فقط في حال كانت قاعدة العملاء صغيرة. وبعبارة أخرى، عليك أن تتحلّى بالحذر قبل الإدلاء بتصريحات عامة مثل "ينبغي دائماً تحسين معدل المحافظة على العملاء قبل خفض تكاليف اكتساب العملاء". فلكل شركة مزيج أمثل للبرامج تتفرّد به ويعتمد على التكاليف والفوائد. ومع ذلك، يوفر تحليلنا إحساساً بالأهمية النسبية لهذه البرامج بالنسبة إلى معظم الشركات.

### تأثير الأدوات التسويقية والمالية على قيمة الشركة

يعتبر معدل الخصم أو كلفة رأس المال متغيراً حيوياً في حساب القيمة الحالية الصافية لأي تدفق للأموال وفي تقييم الشركة. ولذلك، من غير المفاجئ أن الدوائر المالية تبذل جهوداً كبيرة في قياس كلفة رأس مال الشركة وفي إدارته - من خلال تركيبة (نأمل أن تكون مثالية) للدين - قيمة الأرصدة. ومن أجل المقارنة، بدأت دوائر التسويق والتجارة للتو بقياس معدل المحافظة على العملاء وإدارته. من الواضح أن أهميته في تقييم الشركة أقل جلاءً، ولكنه، كما أثبتنا، أبعد من أن يوصف بأنه تافه. ولذلك، من المهم أن يفهم المسؤول التنفيذي الرئيسي أو المسؤول المالي الرئيسي التأثير النسبي للأدوات التسويقية والمالية على قيمة الشركة لكي يتسنى له تخصيص الوقت والموارد بشكل مناسب.

ولكي نقارن بين الأهمية النسبية للأدوات التسويقية والمالية بالنسبة إلى قيمة الشركة، ركّزنا على معدل المحافظة على العملاء كأداة تسويقية وعلى معدل الخصم كأداة مالية. تظهر نتائجنا أن تحسناً نسبته 1% في معدل المحافظة يزيد في المتوسط من قيمة العميل (وبالتالي في قيمة الشركة) بنسبة 5% تقريباً، في حين أن تخفيضاً مشابهاً في معدل الخصم يزيد في قيمة العميل، وبالتالي في قيمة الشركة، بنسبة 0.9% فقط. وبعبارة أخرى، إن تأثير معدل المحافظة يفوق تأثير معدل الخصم بمقدار خمسة أضعاف (انظر إلى الشكل 4.11).

وبالإضافة إلى ذلك، وجدنا تفاعلاً بينياً قوياً بين معدل الخصم ومعدل المحافظة. وتبين لنا على وجه الخصوص أن تأثير المحافظة على قيمة العميل أكبر بكثير عندما تكون معدلات الخصم متدنية، وهو ما

يشير إلى أنه ينبغي على الشركات التي تعمل في تجارات ناضجة وقليلة المخاطر أن تولي مزيداً من الانتباه للمحافظة على العميل. وأخيراً، تتراوح قيمة العملاء، وبالتالي قيمة الشركة، في ظل سيناريو قائم على معدل محافظة مرتفع (90%) ومعدل خصم متدنٍ (8%) ما بين 2.5 و3.5 أضعاف قيمتهم في ظل سيناريو قائم على معدل محافظة متدنٍ (70%) ومعدل خصم مرتفع (16%). ومع أننا لم نأخذ بعين الاعتبار كلفة تحسين معدل المحافظة مقابل كلفة تحسين معدل الخصم، يبرز هذا التحليل الأهمية الكبيرة لنتائج التسويق بالنسبة إلى تحسين قيمة العميل وقيمة الشركة مقابل الأدوات أو الاستراتيجيات المالية.

### تقييم شركة Netflix

بدأنا مناقشتنا لتقييم الشركات بشركة Netflix. والآن نعود إلى هذا المثال لإظهار كيف أن مقارنة التقييم التي تعتمد على العميل تلقي الضوء على قيمة الشركة.

في 22 يناير/كانون الثاني 2004، بلغت القيمة السوقية للشركة 1.84 مليار دولار<sup>31</sup>. ولأول مرة في تاريخها، أفادت الشركة عن تحقيق مدخول إيجابي بلغ 3.3 مليون دولار في الربع الثاني من العام 2003. وبما أن تجارة الشركة تعتمد على المشتركين بشكل أساسي، فمن غير المفاجئ أن تبين الشركة في تقاريرها معلومات مفصلة عن المشتركين لديها، بما في ذلك عددهم، وتكاليف اكتسابهم، ومعدل نفورهم. حتى إنها أشارت في تقريرها الصادر في 17 أبريل/نيسان 2003 إلى تقدير للقيمة العمرية للمشارك لديها (انظر إلى الجدول 4.2).

الجدول 4.2 القيمة العمرية المقدرة للمشارك في Netflix

منهجية الحساب	ثلاثة شهور تنتهي في	
	31 مارس 2003	31 مارس 2002
أجرة اشتراك قياسية لثلاثة برامج مرسله	\$19.95	\$19.95
كلفة الاشتراك الشهري		
معدل النفور المذكور في التقارير	%5.8	%7.2
معدل التبادلي للنفور المذكور في التقارير	17.2	13.9
القيمة العمرية المطبقة (شهور)		
مدة تعامل المشترك مضروبة بأجرة الاشتراك الشهري	\$434	\$277
عائدات القيمة العمرية المطبقة		
التكاليف المذكورة في التقارير لهامش العائدات مضروبة بالعائدات العمرية المطبقة	\$185	\$137
كلفة العائدات		
الربح الإجمالي لكل عميل	\$158	\$140
هامش الأرباح الإجمالي	%46.1	%50.4
مصاريف التشغيل:		
هامش مصاريف التوصيل المعتمد على المبادئ المحاسبية المقبولة العامة مضروباً بالعائدات العمرية المطبقة	\$39	\$38
توصيل الخدمة		
هامش مصاريف التكنولوجيا والتطوير المعتمد على المبادئ	\$25	\$29
التكنولوجيا والتطوير		

ثلاثة شهور تنتهي في			
منهجية الحساب	31 مارس	31 مارس	
	2003	2002	
المحاسبية المقبولة العامة مضروباً بالعائدات العمرية المطبقة			
التسويق	\$32	\$25	كلفة اكتساب العميل المذكورة في التقارير
مصاريف عامة وإدارية	\$14	\$12	هامش المصاريف العامة والإدارية المعتمد على المبادئ المحاسبية المقبولة العامة مضروباً بالعائدات العمرية المطبقة
مصاريف التشغيل الكلية	\$110	\$104	
مدخول التشغيل غير المعتمد على المبادئ المحاسبية المقبولة العامة	\$48	\$36	
نقص القيمة والاستهلاك	\$54	\$46	هامش نقص القيمة والاستهلاك المعتمد على المبادئ المحاسبية المقبولة العامة مضروباً بالعائدات العمرية المطبقة
EBITDA	\$102	\$82	
EBITDA = المكاسب قبل الفائدة، والضرائب، ونقص القيمة، والاستهلاك.			

تشير هذه الأرقام إلى أن الشركة قدّرت القيمة العمرية للمشارك بمحوالى \$100 في مارس/آذار 2003. غير أن هذا التقدير مستفائل بعض الشيء لعدة أسباب. أولاً، إن متوسط العائد المناظر

لكل مشترك أقل بكثير من العائد المذكور في الجدول 2.4. وعلى سبيل المثال، حققت الشركة في الربع الثاني من العام 2003 عائدات بلغت 63.2 مليون دولار من 1.147 مليون عميل. وهذا يُترجم إلى عائد لكل عميل مقابل كل ربع بحوالى \$55.10 أو \$18.40 في الشهر بدلاً من العائد \$19.95 المقدّر في الجدول 4.2. وهذا يشير على الأقل إلى مقدار معيّن من الترقية والعضوية المجانية التجريبية التي يجري منحها لجذب العملاء.

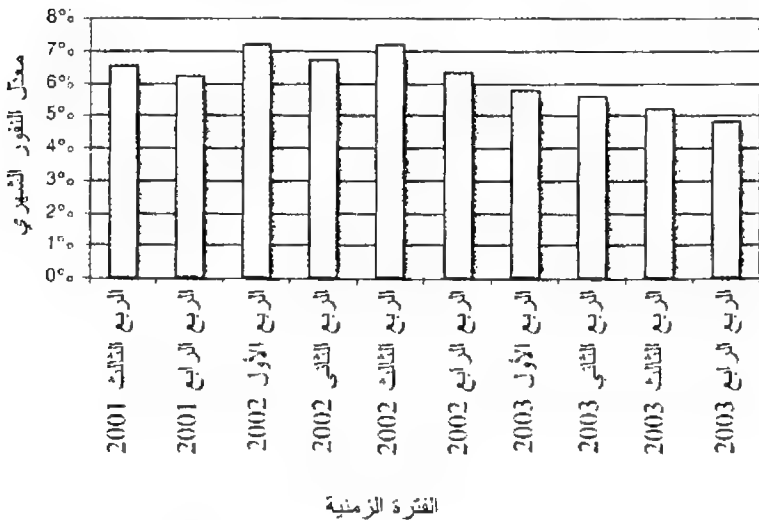
ثانياً، إن الطريقة القياسية لتحويل معدّل المحافظة إلى قيمة عمرية متوقّعة ثم حساب القيمة الحالية على امتداد تلك الفترة الزمنية المحدودة تقلّل من أهمية القيمة العمرية، كما سبق أن بيّنا في الفصل 2. وبعبارة أخرى، تفترض الطريقة التي اتبعتها Netflix بأنه إذا انضم 100 مشترك عند بداية الشهر، فسوف يبقون جميعهم ويوفرون عائدات لمدة 17.2 شهراً (وهي القيمة العمرية المتوقعة للعميل). لكن مع معدل نفور يبلغ 5.8% شهرياً، يبقى فقط 94 من العملاء المشتركين في نهاية الشهر الأول، و89 في نهاية الشهر الثاني، وهكذا. وبنهاية الشهر السبعة عشر، لن يبقى سوى 36 عميلاً. وإذا أخذنا قاعدة العملاء هذه التي تتآكل باستمرار بعين الاعتبار، سنجد أن القيمة العمرية للعميل أقل بحوالى 20% من القيمة التي قدّرتها الشركة.

ثالثاً، تراجع هوامش الأرباح الإجمالية للشركة بعض الشيء بسبب المنافسة المتزايدة وتكاليف الخدمة المرتفعة. وعلى سبيل المثال، بلغت هوامش الأرباح الإجمالية 50% تقريباً في العام 2002، ولكنها وصلت إلى 46.1% في الربع الأول من العام 2003، و44.2% في الربع الثاني من العام 2003. ومع تزايد حدة المنافسة من قبل

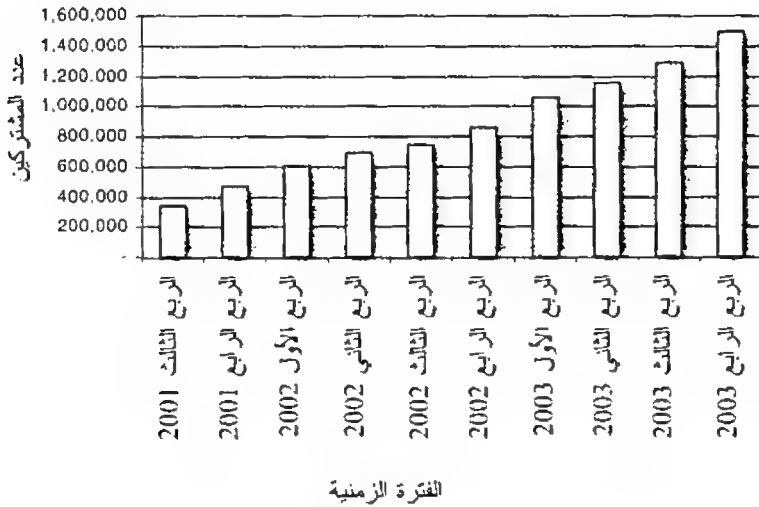


Blockbuster ووال مارت، من المرجح أن تقلص هذه الأرباح أكثر.

لكن يوجد عاملان يصبان في صالح Netflix. ففي خلال الأرباع السبعة الأخيرة، انخفض معدل نفور المشتركين لديها بشكل ثابت (أنظر إلى الشكل 4.12). وهذا ما يفسر إلى حد بعيد ارتفاع مداخيل التشغيل لكل مشترك من \$48 في مارس/آذار 2003 (أنظر إلى الجدول 4.2) إلى \$70 تقريباً في ديسمبر/كانون الأول 2003. وبعبارة أخرى، ارتفعت القيمة العمرية للمشارك لديها من \$100 تقريباً في مارس/آذار 2003 إلى \$125 تقريباً في ديسمبر/كانون الأول 2003. والناحية الإيجابية الأخرى المتعلقة بالشركة هي النمو السريع لقاعدة عملائها (أنظر إلى الشكل 4.13). فطوال عدة أرباع، والشركة تضيف ما بين 300000 و500000 عميل في كل ربع، برغم أن العديد منهم حصلوا على عضوية تجريبية مجانية.



الشكل 4.12 معدل نفور المشتركين الشهري لدى Netflix.



الشكل 4.13 نمو قاعدة عملاء Netflix.

سنعطي Netflix فائدة الشك باستخدام تقديريها المتفائل والبالغ \$125 مقابل الحياة العمرية للمشارك. إذا اعتبرنا أن كلفة الاكتساب البالغة \$32 لكل عميل تحملتها الشركة نظير عملائها الحاليين وأنها بالتالي كلفة مدفوعة، تصبح القيمة العمرية للمشارك الحالي \$157. وابتداءً من الربع الرابع من العام 2003، كان لدى الشركة 1.487 مليون عميل، وهو ما يجعل قيمة قاعدة عملائها الحاليين \$233 قبل اقتطاع الضرائب، أو 145 مليون دولار تقريباً بعد اقتطاع الضرائب (على افتراض أن ضريبة الشركات تبلغ 38%).

لكن ماذا بشأن قيمة العملاء المستقبليين؟ يبين الشكل 4.13 أن الشركة تكتسب ما بين 300000 و500000 عميل كل ربع. من الواضح أن الشركة لن تستطيع المحافظة على هذا النمو في المستقبل، لأن مجموع العملاء المحتملين يتناقص ولأن المنافسة تشتد. وفي بيانها الذي أصدرته في يناير/كانون الثاني 2004، عبّرت الشركة عن

توقعاتها باكتساب ما بين 263000 و 338000 عميل. وإذا افترضنا أن الشركة ستستمر في اكتساب 500000 عميل كل ربع طوال حياتها (من الواضح أن هذا السيناريو يفرض في التفاؤل)، سيكون لكل عميل قيمة عمرية تساوي \$125 (وهو أيضاً تقدير متفائل، لما يتناه سابقاً)، وسيكون معدل الخصم السنوي لدى الشركة 12% (وهو تقدير متفائل أيضاً بالنسبة إلى شركة تعمل في مجال كثير المجازفة)، وستصل قيمة عملائها المستقبليين بعد اقتطاع الضرائب إلى 1.35 مليار دولار تقريباً. وبعبارة أخرى، حتى في ظل سيناريو مفرط التفاؤل، ستصل القيمة الإجمالية لعملاء Netflix الحاليين والمستقبليين إلى 1.5 مليار دولار تقريباً، أي أقل بمقدار 20% تقريباً من قيمتها السوقية في 22 يناير/كانون الثاني 2004.

## الخلاصة

قليل الكثير عن أهمية التحليل الأساسي بالنسبة إلى اتخاذ القرارات المالية. ونحن نؤكد على أن العنصر الأول ليس أوراق العمل أو بيانات المدخل، بل هو مصدر عائدات التجارة، ونعني بذلك العملاء. وعلى وجه الخصوص، يكمن المستوى "الذري" للمؤسسة التجارية في علاقتها مع العميل. تعرّف على النواحي التي تؤثر في تلك العلاقات وستمتع بنقطة انطلاق جيدة تساعدك في فهم قيمة الشركة وسعر سهمها على المدى الطويل.

يلحظ تقدير القيمة العمرية للعميل هامش الأرباح المتوقع من العملاء الحاليين والمستقبليين، ويساعد في تقدير المدخل التشغيلية من النموذج التجاري الحالي. ولكي تتمكن من تقدير القيمة العمرية للعميل، ينبغي التكهّن بخمسة مدخلات رئيسية:

- معدل الاكتساب (العملاء الجدد الذين يتم اكتسابهم مع مرور الوقت).
- معدل المحافظة على العملاء.
- التغير في هامش الأرباح لكل عميل مع مرور الوقت.
- كلفة اكتساب العملاء.
- كلفة المحافظة على العملاء (وهي كلفة لا تدخل في تقدير هامش الأرباح).

وبرغم أهمية إدخال تعديلات على التكاليف التي لم نلاحظ في حسابات هامش الأرباح وعلى الأرصدة الأخرى غير المرتبطة بالهامش (مثل المدخرات من العملات الأجنبية)، نلاحظ القيمة العمرية للعميل، بوجه عام، قيمة المؤسسة التجارية في الوقت الحالي أيضاً. والعامل الذي يتم تجاهله بالطبع هو قيمة "حق الخيار" في نموذج تجاري متغير، والتي تبرز من خلال زيادة معدلات اكتساب العملاء، أو معدل المحافظة، أو هامش الأرباح، أو الكلفة المخفضة. لكن بمقارنة القيمة المعتمدة على العميل بالقيمة السوقية، يمكن رؤية كبر حجم سعر الخيار، ثم دراسة ما إذا كان من المرجح أن يتحول هذا الخيار إلى واقع ملموس.

بينما في هذا الفصل كيف أن حساب القيمة العمرية للعميل يوفر رؤية معمقة لقيمة الشركة، وهو الأمر الذي يساعد في تقييم عمليات الاندماج والتملك إضافة إلى تقييم الشركة ككل. كما أنها تبين أهمية نتائج التسويق، مثل المحافظة، في رفع قيمة الشركة. وفي الفصل التالي، نقدم وصفاً موجزاً لكيفية تأثير العمليات التسويقية على مخرجات التسويق.

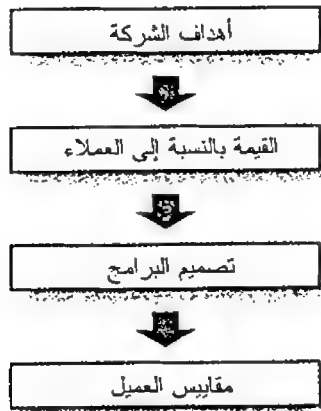
## الفصل الخامس

# التخطيط المعتمد على العميل

تقدم في الفصل 1 ذكر الأسباب التي تجعل من العملاء أرصدة هامة، وشرحنا في الفصل 2 كيفية قياس قيمتهم كأرصدة، وشرحنا في الفصل 3 كيفية استخدام قيمة العملاء في توجيه القرارات الاستراتيجية الخاصة بالتسويق، وشرحنا في الفصل 4 كيفية استخدامها في تقدير قيمة الشركة ككل. وعلى سبيل المثال، شرحنا بالتفصيل كيف أن تحسين معدل المحافظة على العملاء يمكن أن يزيد من قيمة العميل، وبالتالي من قيمة الشركة. وبالتالي، فالسؤال الذي يطرح نفسه هو إذا كانت قيمة العملاء على هذا القدر من الأهمية، كيف يمكن للمدير أن يحسنها؟ الغرض من هذا الفصل هو مناقشة عملية التخطيط والبرامج الخاصة الأخرى الهادفة إلى تحسين قيمة العميل وقيمة الشركة.

يشتمل التخطيط المعتمد على العميل على أربع خطوات رئيسية يوضحها الشكل 5.1. تتمثل الخطوة الأولى في تحديد أهداف العميل. بعبارة أخرى، يتعين عليك تحديد أهداف خطتك بوضوح لكي تتمكن من تركيز مواردك عليها. فهل ينبغي تركيزها على اكتساب العملاء، أو على تحسين معدل المحافظة على العملاء، أو على زيادة هامش الربح؟ برغم أن كافة هذه النواحي تتصف بالأهمية، يتوجب

عليك ترتيبها وفقاً لأولوياتك. وتمثل الخطوة الثانية في ملاحظة أن التطبيق الفعال للاستراتيجيات التي تعتمد على العميل يحتاج إلى فهم شامل لوجهي قيمة العميل - قيمة العملاء بالنسبة إلى الشركة، والقيمة التي توفرها الشركة لعملائها (أنظر إلى الشكل 3.2 في الفصل 3). تمحورت مناقشتنا لغاية الآن حول قيمة العملاء بالنسبة إلى الشركة. لكن من الضروري أن تفهم القيمة التي توفرها لعملائك. وبعبارة أخرى، لماذا ينبغي على العميل أن يشتري منك بدلاً من أن يشتري من شركات منافسة؟ وتمثل الخطوة الثالثة في تقييم مدى تأثير البرامج التسويقية المتنوعة (مثل برامج التسعير أو الولاء) على القيمة التي يجري توفيرها للعملاء، وبالتالي تقييم مدى تأثيرها على إمكانية اكتسابهم، أو المحافظة عليهم، أو زيادة فرص التوسع. والخطوة الرابعة والأخيرة تتمثل في تحديد المقاييس المناسبة لقياس فعالية هذه البرامج ومراقبتها. وسناقش كلاً من هذه الخطوات بالتفصيل.



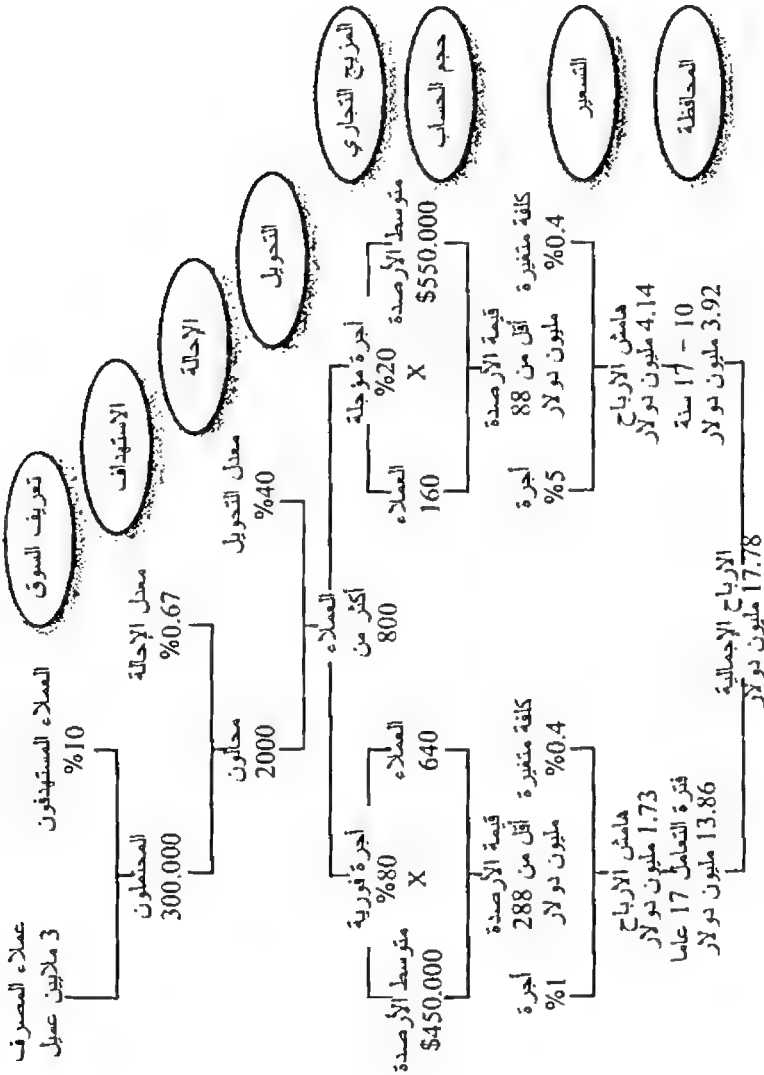
الشكل 5.1 الخطوات الأربع اللازمة لتخطيط معتمد على العميل.

## الخطوة 1: أهداف العميل

توجد ثلاث طرق رئيسية لتنمية عملك التجاري عضوياً: اكتساب عملاء جدد، أو المحافظة على العملاء الحاليين، أو إغراء العملاء الحاليين بتوليد مزيد من العائدات والأرباح. لكن أين ينبغي أن تركز طاقاتك ومواردك؟ وكيف تنظم جهودك وفقاً لأولوياتك؟ هناك طريقة بسيطة، ولكن فعالة، للإجابة عن هذين السؤالين وتتمثل في بناء شجرة أرباح لعملك التجاري. تُصوّر هذه الشجرة كافة الأغصان التي تتدفق الأرباح من خلالها إلى المنظمة. كما أنها تبرز السبل الحساسة التي تساعدك في تحديد الأهداف الرئيسية لعملائك. وسنشرح هذه الفكرة بالاستعانة بدراسة حالة.

### حالة Evergreen Trust<sup>1</sup>

في منتصف التسعينات من القرن الماضي، كانت Evergreen Trust قسماً من مصرف Evergreen، وهو مصرف مرخص له بالعمل في كندا. وعلى غرار العديد من الشركات الاستثمارية، عملت Evergreen Trust انطلاقاً من الفروع ووفرت نطاقاً واسعاً من الخدمات لعملائها. يمكن تقسيم غالبية هذه الخدمات إلى نوعين تجاريين - التجارة الفورية بالأجرة، مثل إدارة الاستثمارات، وتجارة التوكيل بالأجرة، مثل تعيين الشركة لتكون الكفيل بتنفيذ وصية. كان لكل من الشركة والمصرف أهداف محددة للسنة القادمة (مثل تحقيق عائدات معينة على الأسهم، إلخ). لكن كانت مهمة مديرة تسويق الشركة تحديد البرامج الخاصة التي ينبغي تنفيذها من أجل تحقيق أهداف الشركة تلك. يمكن أن يركز مدير التسويق على تشكيلة من البرامج تتراوح ما بين توفير منتجات وخدمات جديدة





وزيادة العمولات على المبيعات. لكن كان من الصعب اتخاذ تلك القرارات بدون معرفة واضحة لمعوقات الأرباح. وفي هذا المجال، وفّرت شجرة الأرباح إرشادات مفيدة.

بناءً على البيانات الداخلية، صممت مديرة التسويق شجرة الأرباح المبينة في الشكل 5.2. ولكي تصمم هذه الشجرة، عليك أن تتبّع العميل المحتمل من خلال الخطوات المتنوعة داخل المنظمة لكي تعرف كيف يولّد العميل الأرباح لها. كما تبرز هذه العملية نقاط القرارات المتنوعة أمامك. دعنا نتنقّل من خلال شجرة أرباح Evergreen لمعرفة القرارات الضمنية التي اتخذتها وأين توجد معوقات الأرباح.

القرار الضمني الأول الذي اتخذته الشركة كان تحديد سوقها المستهدفة وهم عملاء مصرف Evergreen الحاليون - الذين يبلغ عددهم 3 ملايين عميل تقريباً. لم يكن يوجد سبب يدعو إلى تحديد السوق بهذه الطريقة. وعلى سبيل المثال، يمكنك التعامل مع كافة المواطنين الكنديين، أو مع كافة السكان في أميركا الشمالية، أو مع كافة سكان العالم كسوق محتملة. من الواضح أنه توجد موازنات بين العوامل التي تملي عليك تعريف سوقك المستهدفة. فالتعريف السوقي الواسع يسمح لك باستهداف مجموعة كبيرة من العملاء المحتملين ولكنه يعرّضك لخطر فقدان التركيز.

القرار الثاني الذي اتخذته الشركة كان تحديد سوقها المستهدفة التي قوامها عملاء يملك الواحد منهم 300000 دولار على الأقل على شكل أرصدة قابلة للاستثمار، وهو ما يشكّل 10% من السوق المعروفة - أو 300000 عميل. والاقتراع بنسبة عالية من الأرصدة يحدّد

من حجم السوق المستهدفة، لكن الاقتطاع بنسبة متدنية يقلص القيمة المحتملة للعميل العادي. وبعد ذلك، تتم إحالة هؤلاء العملاء المستهدفين بواسطة الموظفين في المصرف إلى الشركة. بلغ معدل الإحالة حينها 0.67%. وبعبارة أخرى، من أصل مجموعة من العملاء حجمها 300000 عميل، أحال موظفو المصرف حوالي 2000 عميل إلى شركة Evergreen. ربما يكون هذا المعدل متدنياً جداً وبالتالي فهو يشكل معوقاً رئيسياً. وإذا كان الحال كذلك، ربما ترغب الشركة في دراسة برنامج تحفيزي لموظفيها.

من بين كافة العملاء الحاليين إلى الشركة، جرى تحويل 40% (أو 800) منهم إلى عملاء. وهنا أيضاً، من المهم ملاحظة أنه إذا كان البرنامج مصمماً لزيادة معدل الإحالة، ربما ينخفض معدل التحويل، لأنه تجري إحالة المزيد من العملاء الهامشين. وهذا ما يعقد من طريقة التفكير لأن المدير لا يمكنه النظر إلى كل ناحية من شجرة الأرباح، بمعزل عن النواحي الأخرى.

كان العملاء ينتمون إلى فئتين - عملاء الأجرة الفورية الذين وقروا سيلاً من المداخل على امتداد فترة زمنية طويلة في المستقبل. ومن بين عملاء الشركة، 80% كانوا عملاء أجرة فورية، و20% عملاء أجرة مؤجلة. يحتاج مدير التسويق إلى التوصل إلى حكم في ما إذا كان هذا هو المزيج الصحيح. وفي حال لم يكن كذلك، ما هو المزيج المثالي، وما هي البرامج التي يمكن استخدامها من أجل تغيير تركيبة هذا المزيج؟

بلغ متوسط أرصدة عملاء الأجرة الفورية 450000 دولار، في حين بلغ متوسط أرصدة عملاء الأجرة المؤجلة 550000 دولار.

لاحظ أن هذا المتوسط يعتمد على تعريف العميل المستهدف. فإذا كان معرّفاً على نحو رحب بحيث يشمل العملاء الذين يملك الواحد منهم رصيذاً قابلاً للاستثمار يقلّ عن 300000 دولار، سيتوفر للشركة المزيد من العملاء المحتملين لكنّ متوسط حجم رصيد العميل سيكون صغيراً.

تعتمد الأرباح المتولّدة عن كل عميل على متوسط حجم رصيده، وعلى الأجرة، وعلى تركيبة التكاليف. وفي حين أن الأجرة المرتفعة يمكن أن تزيد من الأرباح المتولّدة من كل عميل، غير أنّها تقلل من احتمال تحوّل العميل المحتمل إلى عميل دائم. كما أن القيمة الإجمالية للعميل تعتمد على طول مدّة العلاقة. لكن كيف مستغیر الأرباح إذا أمكن زيادة مدة العلاقة من 17 عاماً إلى 20 عاماً مثلاً؟ وما هي البرامج التي يلزم تنفيذها لإحداث مثل هذا التغيير؟

يبرز هذا التحليل ثلاث نقاط هامة. النقطة الأولى هي أنه لا يمكنك تصميم برامج تسويقية فعالة بدون امتلاك حسنّ واضح بنقاط القرار الرئيسية في شجرة الأرباح. والنقطة الثانية هي أنه لا يمكن النظر إلى البرامج بأفق محدود (كأن يقال، دعونا نطلق البرنامج (أ) لزيادة معدل اكتساب العملاء)، لأنّ غالبية البرامج تؤثر على مختلف النواحي في شجرة الأرباح. وعلى سبيل المثال، ربما ينتج عن زيادة عمولات المبيعات تحسّن في معدلات الإحالة ولكنها ربما تؤثر سلباً على معدل التحويل أو متوسط حجم رصيد العميل. وهذا يعني أن على المدير تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس (مثل رفع معدل الإحالة إلى 1% بدون أن ينخفض معدل التحويل إلى ما دون 40%)، إلخ. والنقطة الثالثة هي أن التحليل يوفر إرشادات ملموسة للاستثمار

في التسويق. وعلى سبيل المثال، إذا ارتفع معدل الإحالة من 0.67% إلى 1% من غير أن يحدث تغييراً في النواحي الأخرى، سترتفع الأرباح الإجمالية من 17.78 مليون دولار إلى 26.68 مليون دولار. وبعبارة أخرى، الأمر يستحق استثمار قرابة 9 ملايين دولار من أجل رفع معدل الإحالة بمقدار ثلث نقطة مئوية. أي أن كل إحالة تستحق 9000 دولار تقريباً. وهذا يوفر مقياساً مموساً لتصميم البرنامج وتقييمه (مثل مقدار الخوافز التي ينبغي توفيرها عنى المبيعات).

المغزى الرئيسي هنا هو أنه ينبغي عليك أن تقسم شجرة أرباح نعمنست التجاري. والاستنتاج بأنك بحاجة إلى رفع معدل اكتساب العملاء من المعدل الحالي إلى معدل كذا في المئة في العام أمر جيد ولكنه غير محدد بما فيه الكفاية. وعلى سبيل المثال، يمكن اكتساب العملاء من خلال سرقتهم من الشركات المنافسة، أو التوجه إلى أسواق جديدة (دولية مثلاً)، أو توسيع تعريف الفئة والجمهور المستهدف. وكل من هذه الخيارات إرشادات محددة للغاية تتعلق بتصميم البرامج التسويقية المناسبة. وإطلاق شركة Pfizer لعقار لبييتور يوضح بعضاً من هذه النواحي.

### حالة لبييتور

كان لبييتور الفرح الخامس في سوق العقاقير التي تخفض مستوى الكوليسترول في الدم. دخل هذا العقار السوق عندما كانت العقاقير متوفرة، مثل ميثاكور وزوكور، مسيطرة على السوق وتحقق مبيعات تفوق أمير دولار سنوياً. وبرغم طرحه الذي جاء متأخراً في العام 1997، أصبح العقار لبييتور العقار الأول في السوق بعد فترة قصيرة

من الزمن وحققت مبيعات في العام 2003 قاربت 9.3 مليار دولار. لكن كيف أصبح هذا العقار الجديد الرائد في سوق كانت تسيطر عليها شركات أخرى؟

برغم أن التجارب السريرية أظهرت أن ليبيتور يتفوق بقدر بسيط على سائر العقاقير الأخرى في تخفيض الكولسترول القليل الكثافة (أو الكولسترول السيئ)، لم تُجر دراسات تثبت أن الأفراد الذين عولجوا بعقار الليبيتور عانوا من حالات وفاة أقل نتيجة للأمراض القلبية. متسلحة بالنتائج السريرية، كان في مقدور الشركة تبني استراتيجية تهدف إلى إقناع المختصين بعلاج الأمراض القلبية بأن ليبيتور أفضل من سائر العقاقير المتوفرة التي تخفض الكولسترول. وهذه الاستراتيجية تعني أن نمو ليبيتور سيتحقق عن طريق سرقة العملاء من الشركات المنافسة.

وبدلاً من ذلك، ركزت الشركة على توسيع السوق، فاجتمعت بجمعية المتصابين بمرض القلب الأميركيين من أجل إطلاق حملة دعائية وطنية تشدد على أن العديد من الأميركيين (قرابة 57 مليون مواطن) يعانون من ارتفاع مستوى الكولسترول السيئ. والأسوأ من ذلك أن مستويات الكولسترول لدى 26 مليون أمريكي بلغت حداً يبرر العلاج بواسطة العقاقير. وقدمت الشركة الدعم لهذه الحملة عبر استخدام قوة مبيعاتها الضخمة في استهداف الأطباء العامّين، إضافة إلى المختصين في علاج مرضى القلب. ونتيجة لذلك، نمت سوق العقاقير التي تعالج الكولسترول بوتيرة سريعة مع إطلاق ليبيتور الذي حقق مبيعات بلغت نصف مليار دولار في السنة الأولى لإطلاقه.

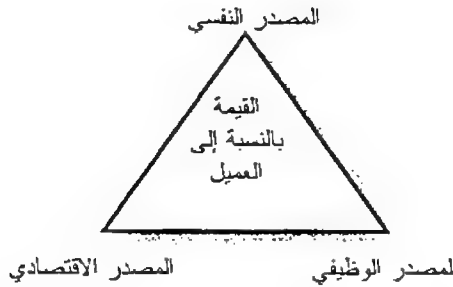
## الخطوة 2: فهم مصادر القيمة بالنسبة إلى العملاء

سواء أكان الهدف اكتساب العملاء، أم المحافظة عليهم، أم زيادة هامش الأرباح، من الضروري أن تفهم القيمة التي توفرها منتجاتك أو خدماتك للعميل. من الناحية الفعلية، أنت بحاجة إلى فهم الأسباب التي تدعو العميل إلى الشراء منك وعدم الشراء من منافسك. ولذلك، فإن فهم مصادر القيمة بالنسبة إلى العميل يساعد في تصميم برامج فعالة.

تعتمد القيمة بالنسبة إلى العميل على الفوائد التي يتم توفيرها له (من منظوره طبعاً) وعلى التكاليف (السعر، الصيانة، إلخ). لاحظ أن القيمة مختلفة كلياً عن الكلفة: فالسلعة التي يكلف إنتاجها بضع سنتات يمكن أن تساوي آلاف الدولارات إذا كانت تحل مشكلة هامة بطريقة فورية وفعالة، وربما يكون هناك سلعة يتطلب إنتاجها الكثير من المال ولكنها ذات قيمة محدودة. ومعرفة القيمة التي يمنحها العميل للمنتج تسهل إلى حد بعيد صنع قرارات رئيسية مثل تحديد السعر.

تنطوي القيمة بالنسبة إلى العميل على فكرتين أساسيتين: قيمة الفئة، وهي تفترض بالضرورة عدم وجود فئة منافسة، والقيمة النسبية (للمصنف)، والتي تتضمن المقارنة بين المنتج والمنتجات الأخرى التي تنتمي إلى تلك الفئة. وبما أن الأسواق الجديدة تجذب المنافسين، فإن الكفاءة النسبية للمصنف هي التي تحدد الحصة والربحية النهائية.

يمكن بوجه عام تجميع القيم التي توفرها المنتجات أو الخدمات للعميل ضمن ثلاث فئات (انظر إلى الشكل 5.3). يقال بأن المنتج يوفر قيمة اقتصادية عندما يكون في مقدور الشركة إثبات أن العملاء



الشكل 5.3 مصادر قيمة العميل.

سيوفرون مالهـم باستخدام منتجاتها عوضاً عن استخدام المنتجات المنافسة. لكن من الصعب في العديد من الحالات إثبات وجود فائدة اقتصادية واضحة. وبالمقابل، نجد أن قيمة المنتج تكمن في وظائفه أو مزاياه أو فوائده. والمصدر الثالث للقيمة هو العامل النفسي، الذي يأتي من أسماء الأصناف التجارية والعوامل غير الملموسة الأخرى ذات الصلة. وستتوسع في الحديث عن هذه المصادر الثلاثة للقيمة.

### القيمة الاقتصادية

أحد المصادر الأساسية للقيمة هو الفائدة الاقتصادية التي يجنيها العميل من استخدامه للمنتج - أي الميزة النقدية الخالصة المتأتية من المنتج مقابل البدائل المتوفرة لهذا المنتج طوال فترة استخدامه. ولهذا القيمة أهمية خاصة في حالات التبادلات التجارية بين الشركات. وفي الحالة الخاصة التي تكون فيها جميع المنتجات متشابهة، تؤول هذه الميزة إلى السعر.

هناك العديد من الشركات التي تستخدم مفهوم القيمة الاقتصادية في طرح منتجات جديدة وتحديد الأسعار. وشركة جونسون & جونسون توفر مثلاً جيداً على ذلك في سوق القوالب المعدنية. القالب

المعدني عبارة عن أنبوب يُستخدم في علاج المرضى الذين يعانون من انسداد في الشرايين. وعادة ما يستخدم الأطباء هذه الأنابيب من أجل فتح الشرايين المسدودة بعد إجراء جراحة التقويم الوعائي. وبما أن الشرايين تميل إلى الانسداد مجدداً بسبب الأنسجة المتأذية، يُضطر حوالي 15% من المرضى الذين عولجوا بواسطة الأنابيب المعدنية التقليدية إلى إجراء جراحة تقويمية وعائية ثانية في غضون ستة أشهر. لكن الجيل الجديد من الأنابيب المطلية بالدواء تقلل من الحاجة إلى تكرار العملية إلى ما دون 5% من الحالات. وبما أن شركات التأمين تدفع عادة أجرة لا تغطي الكلفة الإضافية للمستشفى عندما يستخدم المريض أكثر من أنبوب واحد، يوفر هذا التخفيض في المضاعفات بنسبة 10% فائدة اقتصادية مهمة بالنسبة إلى شركات التأمين والمستشفيات. ونتيجة لذلك، باتت شركة جونسون & جونسون قادرة على طرح منتجها بكفاءة بسعر يبلغ \$3195 داخل الولايات المتحدة، وهو سعر يزيد بأكثر من \$2000 على سعر الأنبوب المعدني العادي. ومؤخراً، تحدت Boston Scientific موقع جونسون & جونسون بتوفير أنابيب تقلل من المضاعفات بنسبة أعلى<sup>2</sup>.

وتقدم لنا شركة Con Edison مثالاً آخر على الفائدة الاقتصادية. ففي عقد التسعينات من القرن الماضي، طرحت الشركة لمبة فلورسنت اقتصادية في استهلاك الطاقة بقوة 18 واطاً لكي تنافس الللمبة التقليدية بقوة 75 واطاً. طرحت هذه الللمبة الجديدة بسعر \$8، مقارنة باللمبة التقليدية التي كانت تباع بحوالي \$0.80. ما الذي سيدفع العميل على دفع ثمن يبلغ عشرة أضعاف الثمن الأصلي لقاء شراء هذه الللمبة الجديدة؟ يبين الشكل 5.4 الفائدة الاقتصادية المتأتية من استخدام الللمبة الجديدة. فاستناداً إلى بيانات الشركة، تأتي هذه



عشرة لمبات تقليدية بقوة 75 واطاً	لمبة فلورسنت بقوة 18 واطاً
\$8*	\$8*
كلفة الطاقة الكهربائية لـ 10,000 ساعة	
التكلفة الكلية	
عبر خدمة لمبة الفلورسنت يمكنك أن توفر \$84	التوفير الكلي: \$84

(استناداً إلى 10,000 ساعة استعمال)

\* السعر مع خصم Con Edison

الشكل 5.4 الفائدة الاقتصادية من استخدام لمبات Con Edison الجديدة.

الفائدة من مصدرين - عمر الخدمة الطويل والكفاءة في استخدام الطاقة. فاللمبة الجديدة تعمر قرابة 10 أضعاف المدة التي تعمرها الللمبة التقليدية. ولذلك، سينفق العميل، طوال عمر خدمة الللمبة الجديدة، المبلغ \$8 نفسه الذي كان سينفقه في شراء 10 لمبات عادية. وبالإضافة إلى ذلك، ستكلف الللمبة التقليدية العميل \$110 ثمناً للطاقة، مقارنة بكلفة الطاقة التي تستهلكها الللمبة الجديدة والتي لا تتجاوز \$26. أي أن الفائدة الاقتصادية من استخدام الللمبة الجديدة هي  $S84 = S26 - S110$ .

ينبغي ملاحظة جملة من الأمور. أولاً، تعرض الشركة مقياساً ملموساً للفائدة بدلالة الادخار في المال. ثانياً، تقيّم الفائدة الاقتصادية عموماً بالمقارنة بين كلفة دورة الحياة الكلية للمنتجات، لا بالمقارنة بين أسعار الشراء الابتدائية فقط. فقد يكون شراء معدات فعالة في استهلاك الطاقة أكثر كلفة، لكن من المرجح أن يوفر العملاء المال على امتداد عدة سنوات. ثالثاً، أفضل إطار زمني للمقارنة بين هذه

الفوائد هو عمر خدمة المنتج الجديد. رابعاً، الفائدة الاقتصادية قابلة للمقارنة دائماً - أي أنك بحاجة إلى منتج منافس للمقارنة به. وبالتالي فالفائدة الاقتصادية للمنتج تختلف باختلاف المنتجات المتنافسة.

بما أن الفائدة الاقتصادية لهذه اللبنة الجديدة تقارب S84، كم يبلغ عدد الأشخاص الذين لديهم استعداد لشرائها؟ ليس بالأمر المفاجئ أن يشكك العديد من الناس بهذا الأمر. فقد يخطر على بال الواحد منا العديد من الأسئلة والهاجس. فهل يمكننا أن نثق بهذه الأرقام؟ وهل نوعية الضوء المنبعث من لبنة الفلورسنت مماثلة لنوعية الضوء المنبعث من اللبنة العادية؟ وحتى لو كانت أرخص ثلثاً على المدى الطويل، ألسنت مضطراً إلى "استثمار" الكثير من المال مقدماً؟ (إذا كانت S8 أقل من أن تثير قلقك، فكّر في ماكينة جديدة تساوي 8 ملايين دولار). وماذا لو تعطلت هذه اللبنة؟ وتستمرّ لائحة الأسئلة. الرسالة الأساسية هي أنه لا يكفي الشركة إثبات أن منتجها يتمتع بفائدة اقتصادية والافتراض بأن العملاء سيتدفقون تلقائياً على أبوابها.

بقدر ما للقيمة الاقتصادية من أهمية، فهي ليست العامل الوحيد، أو حتى الأهم، في اتخاذ القرار بالشراء. فالبحوث في ميدان الابتكارات وتبنيها تظهر أن الميزة النسبية للمنتج الجديد ليست سوى عامل من بين جملة من العوامل التي تساهم في نجاحه. والعوامل الأخرى تتضمن التوافقية (التلاؤم) (فهل يمكن للمنتج الجديد أن يعمل مع النظم التي يستخدمها العميل أصلاً؟)، ومستوى التعقيد (هل يعتبر العملاء المنتج معقداً؟ - هناك شريحة واسعة من المواطنين

في الولايات المتحدة الذين لا يزالون يعتقدون بأن برجة جهاز الفيديو عملية صعبة)، وقابلية الملاحظة (هل يمكن للعملاء ملاحظة الفوائد الملموسة للمنتج أم أنهم يثقون بنصيحة الآخرين بشرائه؟)، المخاطرة (ما هي المخاطر المالية والاجتماعية من استعمال هذا المنتج الجديد؟) والقابلية للتجزئة (هل يمكن للعميل تجربة جزء صغير من هذا المنتج قبل أن يستثمر فيه مبلغاً كبيراً من المال؟)

### القيمة الوظيفية

تعرف القيمة الوظيفية بتلك النواحي في المنتج التي توفر للعميل فوائد وظيفية أو تطبيقية قابلة للقياس. وبعبارة أخرى، إنها القيمة التي توفرها مزايا الأداء التي يتمتع بها المنتج (مثل سعة الحمولة، الاقتصاد في استهلاك الوقود). وفي حين أنه غالباً ما يكون من الصعب إظهار الفائدة الاقتصادية للمزايا الوظيفية بالدولارات (مثل التساؤل عن قيمة شاشة كبيرة للحاسوب بالدولار)، هناك العديد من المزايا والفوائد الملموسة والمعرفة بشكل جيد.

توجد طرق بحثية مكتملة لتحديد القيمة التي يحصل عليها العملاء من كل ناحية وظيفية في المنتج. ويعتبر التحليل المقترن أحد أكثر هذه الطرق استخداماً. وهذه الطريقة تدفع العملاء إلى المقارنة بين البدائل المختلفة ودراسة المقايضة بين مزاياها (فقد يكون منتج عالي الجودة الأغلى ثناً). بالطلب إلى العملاء تصنيف المنتجات المختلفة، يتعرف الباحثون على ما يفضله العملاء من مزايا المنتجات وفوائدها المتنوعة. ويمكن استخدام هذه المعلومات بعد ذلك في تصميم منتجات جديدة، أو تحديد الأسعار، أو تقسيم السوق إلى شرائح<sup>3</sup>.

## القيمة النفسية

تعكس القيمتان الاقتصادية والوظيفية الفوائد الملموسة للمنتج أو الخدمة. وبالمقابل، تركّز القيمة النفسية على النواحي غير الملموسة مثل الأسماء التجارية، إضافة إلى الصور والخواطر التي تصاحب اسماً تجارياً معيناً. فمع بلوغ الأسواق مرحلة النضج وسعي المنافسين إلى اللحاق ببعضهم بعضاً في التكنولوجيا ومزايا المنتجات، تصبح الفوائد النفسية عوامل تمييزية رئيسية. وهذه الناحية لا تغيب عن بال غالبية الشركات. فحتى شركات التكنولوجيا والشركات التي تصنع الأدوية التي لها ماضٍ عريق في التركيز بدرجة كبيرة على عمليات البحث والتطوير باتت تدرك أهمية الأسماء التجارية والقيمة النفسية التي توفرها للعملاء.

يفرض قياس القيمة النفسية تحدياً رئيسياً بسبب الطبيعة غير الملموسة للفوائد النفسية. لكن أجري مؤخراً بحث هدف إلى قياس قيمة الاسم التجاري، وهي قيمة المنتج التي تتجاوز قيمته الاقتصادية والوظيفية. من الناحية المفاهيمية، تمثل هذه القيمة الشئ الإضافي الذي سيدفعه العميل لقاء الحصول على منتج من بين سائر المنتجات الأخرى عندما تتساوى جميعها من حيث المزايا الاقتصادية والوظيفية.

توجد عدة طرق لقياس قيمة الاسم التجاري عند مستوى العميل، بما في ذلك مقيّم رصيد الاسم التجاري، ومحرّك القيمة، والاسم التجاري Z. وهي تنقسم بشكل أساسي إلى خمس فئات واسعة<sup>4</sup>:

1. الوعي: عادة ما تكون معرفة الاسم التجاري شرطاً لشرائه (بالنسبة

إلى العميل الفطن على الأقل) وتفضي إلى آراء أكثر إطرأً عبر التقليل من المخاطر المصاحبة خيار مألوف.

2. الخواطر: تؤثر الصور المرتبطة بالجودة الإجمالية إضافة إلى سمات المنتج الخاصة وخصائص المستخدم (شاب، بحارٍ للعصر) في ردة فعل المستهلك تجاه الاسم التجاري.

3. الموقف: يعتبر التفضيل العام لاسم تجاري جزءاً جوهرياً من قيمة الاسم التجاري. ومن الأشكال الخاصة لذلك تضمنه في مجموعة الاعتبارات (أي الاستعداد للتفكير في شراء الاسم التجاري، كما لو كان على لائحة المورد المتفق عليها في التسويق بين الشركات)، وبعبارة أخرى، الاستعداد للقبول.

4. الارتباط: الإخلاص للاسم التجاري هو أقوى أنواع القيم (برغم ما قد يكون له من عواقب غير محمودة في حالة الإدمان الشديد) والأكثر فائدة بالنسبة إلى البائعين. وفي الحالة المتطرفة (معدل محافظة نسبته 100% - أو ما يوصف بالإدمان)، يضمن الارتباط سيلاً من الإيرادات يدوم مدى الحياة.

5. النشاط: أكثر الناس إعجاباً بالاسم التجاري يصبحون من المدافعين عنه، فيتكلمون عنه بعبارات إنجائية ويضغطون على القنوات التوزيعية من أجل تخزين المنتج الذي يحمله، إضافة إلى طلب الحصول على المعلومات التي تتعلق بهذا المنتج.

وبالاختصار، يحصل العملاء على القيمة من ثلاثة مصادر - المصدر الاقتصادي، والمصدر الوظيفي، والمصدر النفسي. والتشديد النسبي يتفاوت بين المنتجات المختلفة وطوال دورة حياة المنتج نفسه. وعلى سبيل المثال، تشكّل الفوائد الاقتصادية و/أو الوظيفية بوجه عام

عنصر التركيز في حالات التبادلات التجارية بين الشركات كما هو الحال أيضاً في المنتجات والابتكارات الجديدة. والفوائد النفسية تجذب انتباهها متزايداً في الأسواق الاستهلاكية وفي الأسواق التي تقترب من مرحلة النضج. والفهم العميق لمصادر القيمة الثلاثة بالنسبة إلى العميل وكيفية توفيرها تجربة مريحة له تساعد المدير في تصميم برامج تسويقية مناسبة تهدف إلى تعزيز القيمة بالنسبة إلى العميل.

### الخطوة 3: تصميم البرامج التسويقية

لا حصد لطبيعة وعدد البرامج التسويقية التي يمكن تصميمها من أجل التأثير على القيمة بالنسبة إلى العملاء وتحقيق الأهداف المرتبطة بهم، مثل اكتسابهم، أو المحافظة عليهم، أو توسيع قاعدتهم، سوى مخيلتك وإبداعيتك. وبدلاً من توفير قائمة طويلة بهذه البرامج، سنركز على القليل منها.

#### المزيج التسويقي

أنت لست بحاجة إلى التخلي عن العناصر التقليدية في المزيج التسويقي (المنتج، والسعر، والترويج، والعرض أو التوزيع). فهي على صلة وثيقة بالعوامل التي تؤثر في القيمة بالنسبة إلى العميل، وبالتالي فهي تؤثر في الربحية الإجمالية للشركة. وسنصف بشكل موجز المنتج، والترويج، والعرض، ثم نناقش السعر بالتفصيل.

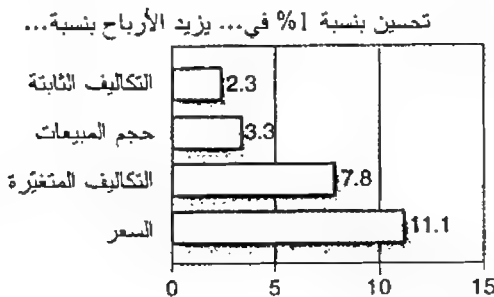
تعتبر المنتجات والابتكارات الجديدة محركات النمو. وكما أشرنا في الفصل 3، يمكن أن تساعد المنتجات الجديدة المناسبة في الاستفادة من قاعدة العملاء عبر بيع منتجات إضافية. وبالمثل، يمكن

أن تكون البرامج الدعائية والاتصالات أدوات بمنتهى الفعالية تساعد في اكتساب عملاء جدد. وهذه البرامج لا تقتصر على الحملات الإعلانية التقليدية، بل إنها تشمل أيضاً البرامج غير التقليدية، مثل عرض المنتج أمام أعين الناس. إن عرض شركة بي أم دبليو لسيارتها Z3 في فيلم سينمائي لجيمس بوند كان بمثابة حملة غير تقليدية في منتهى الفعالية ودعاية مجانية ولّدت الإثارة لدى العملاء وترجمت إلى عملية اكتساب للعملاء. كما أن استراتيجية العرض أو التوزيع يمكن أن تلعب دوراً رئيسياً في اكتساب العملاء والمحافظة عليهم. فالفائدة الأساسية من شركة Starbucks لا تكمن فقط في قهوتها، بل وفي البيئة التي توفرها متاجرها. كما أن Washington Mutual أصبحت سابع أكبر مؤسسة مالية في البلاد ولديها أكثر من 12 مليون عميل وذلك بعد أن افتتحت فروعاً لها في العديد من الولايات. وكانت تلك استراتيجية مشوقة لاكتساب العميل على اعتبار أن معظم المصارف الأخرى قلّلت من اعتمادها على الفروع لأسباب تتعلق بالتكاليف<sup>5</sup>.

يعتبر السعر أحد أكثر أدوات التسويق أهمية، لأنه يؤثر بشكل مباشر على كل من العميل وعلى الربحية الإجمالية للشركة. لكن وكما توضّح حالة هوفر التي مرّت معنا في الفصل 1، ربما يكون أحد أقل عناصر التسويق استحواداً على الفهم. فالحسومات على الأسعار ليست حكراً على هوفر، فالمتاجر الكبرى، والمتاجر التنويعية، والخطوط الجوية، والفنادق، والشركات المصنّعة للسيارات، إلخ باتت تعتمد على تخفيض الأسعار كأداة رئيسية في زيادة المبيعات. وفي حين أننا نعرف القانون الأساسي في الاقتصاد (مع هبوط الأسعار،

يزداد الطلب)، نلاحظ أن التأثير الإجمالي لتخفيض الأسعار على الربحية القصيرة المدى والبعيدة المدى كثير التعقيد. ولذلك، ليس بالأمر المفاجئ أن تسبب القرارات المتعلقة بالتسعير في حدوث توترات شديدة بين قسم المبيعات وقسم التسويق، وبين قسم التسويق وقسم المالية.

أبرزت دراسة أعدتها McKinsey and Company في العام 1992 أهمية السعر (أنظر إلى الشكل 5.5).<sup>6</sup> تظهر هذه الدراسة، التي شملت 2463 شركة، أن تحسناً بنسبة 1% في التكاليف الثابتة (مثل إغلاق مصنع، تسريح العمال، إلخ) يزيد الربحية بنسبة 2.3% في المتوسط، وأن زيادة بنسبة 1% في حجم المبيعات بدون حدوث أي تغيير في العناصر الأخرى، مثل السعر، يزيد الأرباح بنسبة 3.3%. والتحسّن بنسبة 1% في التكاليف المتغيرة (مثل استخدام عمالة أو مواد أقل كلفة) يزيد الأرباح بنسبة 7.8%. غير أن التأثير الأكبر يأتي من التغيرات في الأسعار. فزيادة مقدارها 1% في السعر بدون حدوث تغيير في حجم المبيعات يزيد الأرباح بنسبة 11.1%. وبالعكس، سينتج عن تخفيض الأسعار بنسبة 1% بدون حدوث تغيير في حجم المبيعات تراجع الأرباح بنسبة 11.1%.



الشكل 5.5 أهمية السعر. %



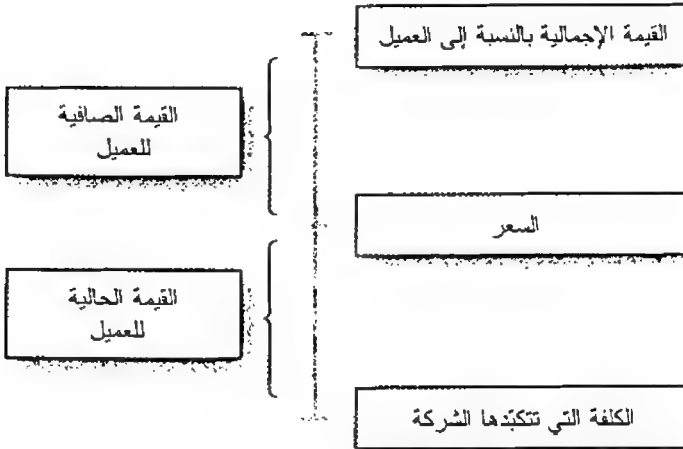
حتى هذه النقطة، على الأرجح أنك تعتقد بأنه ينبغي ألا يظل حجم المبيعات على حاله عندما تخفض الأسعار. ولذلك، دعنا ندرس هذه الناحية. إذا كنت تعرض حسماً على الأسعار بنسبة 1% من غير أن يحدث تغيّر في حجم المبيعات، فسوف تتراجع أرباحك بنسبة 11.1%. وإذا زاد حجم المبيعات بنسبة 1% نتيجة لتخفيض الأسعار، سترتفع الأرباح بنسبة 3.3%. من السهل رؤية أنه ينبغي أن يزيد حجم المبيعات بنسبة 3.36% (أو 11.1 مقسوماً على 3.3) لكي توازن التخفيض في الأسعار. وبعبارة أخرى، يتعين على خفض في الأسعار بنسبة 1% أن يولد زيادة تفوق 3.36% في حجم المبيعات لكي يكون تخفيض الأسعار مربحاً. في المصطلحات الاقتصادية، تسمى الزيادة التي تبلغ نسبتها 3.36% مرونة السعر. وتشير بعض الدراسات إلى أن متوسط مرونة السعر في الصناعات والمنتجات المختلفة يساوي 2 تقريباً<sup>7</sup>. وبعبارة أخرى، لا فائدة تُرجى من خفض الأسعار بالنسبة إلى معظم المنتجات والخدمات.

اقتصرت مناقشتنا لغاية الآن على تأثير السعر على المدى القصير. لدى دراسة تأثير خفض الأسعار على المدى الطويل، نجد أن النتائج أكثر سوءاً. فالدراسات التي أجريت مؤخراً أكدت صحة البدهة الإدارية التي تقول بأن التخفيض المتكرر للأسعار يمكن أن يؤدي إلى إضعاف الاسم التجاري، وإلى تراجع في مستوى إخلاص العملاء، وإلى زيادة سرعة تأثر العملاء بالأسعار. وبرغم أن تخفيض الأسعار بنسبة 10% ربما كان كافياً لحث العملاء على شراء منتجاتك في السابق، فقد تحتاج إلى توفير حسومات أكبر بكثير لتوليد ردّة الفعل ذاتها في المستقبل<sup>8</sup>. وببساطة، بدلاً من أن تخفض الأسعار، يمكنك بل ينبغي عليك أن تستخدم استراتيجيات أكثر

فعالية في التسعير (مثل المفاضلة بين العملاء في الأسعار، عرض المنتجات في حزمة، التسعير اللاخطي).

وبالاختصار، وجدنا أن لتخفيض الأسعار، وإن كان أداة إغراء من أجل اكتساب العملاء، تأثيراً سلبياً كبيراً على الأرباح المتولدة عنهم وعلى الربحية الإجمالية للشركة. وبتعبير آخر، توفر الأسعار المتدنية قيمة أعلى للعميل، ولكنها تقلل من قيمة العميل بالنسبة إلى الشركة (أنظر إلى الشكل 5.6). ولذلك، فإن التسعير الأمثل ينطوي على إيجاد توازن دقيق بين وجهي قيمة العميل.

تتضمن غالبية العمليات التسويقية بوجه عام إجراء مقايضات. وعلى سبيل المثال، يمكن للحملات الإعلانية أن تزيد من معدل اكتساب العملاء ولكنها تزيد أيضاً من كلفة اكتسابهم. ولذلك، قبل أن نبدأ بتصميم برنامج تسويقي معين وتوفيره، من الضروري فهم هذه المقايضات. والجدول 5.1 يوفر قالباً يساعد في تقييم التأثير



الشكل 5.6 تأثير السعر على القيمة التي توفرها الشركة للعميل والقيمة التي يوفرها العميل للشركة.

المرجّح للعمليات التسويقية على المكونات المختلفة للقيمة العمرية للعميل. والسّرّ يكمن في اجتهداد الشركة في تصميم مثل هذا القالب ودراسة نتائج العمليات المبنية على أساسه. وهذا يستوجب دراسة واضحة لتأثير الحملة الإعلانية مثلاً على عدد العملاء الذين تم اكتسابهم وعلى معدل المحافظة على العملاء. والنتائج المستخلصة توفر مقاييس مفيدة في تقييم فعالية الحملة، وفي توجيه الحملات الإعلانية الأخرى بعد ذلك. كما أن هذا القالب يطل الميزانية الشكلية العامة التي تعتمد على القول بأنه "إذا زدنا الإعلانات بنسبة 20% فسوف يرتفع حجم المبيعات بنسبة 10%"، والتي تبدو قوتها على الورق أكبر من قوتها في الواقع.

الجدول 5.1 تأثير العمليات التسويقية على قيمة العميل.

العمليات التسويقية	اكتساب العملاء	التأثير على الأرباح	معدل المحافظة	التكاليف الثابتة
السعر	-	+	-	0
المبيعات المباشرة	+	+	+	+
توسيع القنوات	+	0	+	+
الإعلانات	+	+	+	+
جودة المنتج	+	-	+	+
الخدمة	+	-	+	+

### إدارة نقاط الاتصال مع العملاء

نتجت عناصر المزيج التسويقي عن التسويق التقليدي المعتمد على المنتج وعن نظام إدارة الاسم التجاري الذي تبنته الشركات الرائدة في إنتاج البضائع الموضبة. لكن مع انتقالنا من اقتصاد صناعي

يعتمد على المنتج إلى اقتصاد خدماتي، لم يعد التوجه المتبع في توفير البضائع الموضبة مكتملاً. ففي حين يمكن لشركة بروكتر أند غامبل أن تضمن جودة البنّ في مصانعها، من الصعب على مصرف سيتي بنك "توضيب" جودة خدمة العملاء في مقرّه الرئيسي.

أدّى التعرّف على هذه الحقيقة إلى زيادة الاهتمام في فهم تجربة العميل وإدارتها<sup>9</sup>. فالقيمة ليست ناتجة عن المزايا الوظيفية للمنتج فقط، إذ إن الفوائد العاطفية، والتجريبية، والذاتية التعبير التي تظهر عند كل نقطة اتصال مع العميل ليست أقل أهمية. ولذلك، تعتبر واجهة التعامل مع العميل الأداة الدينامية والتفاعلية لتبادل المعلومات بين العميل والشركة - سواء أكان التعامل وجهاً لوجه، أم عبر الهاتف، أم عبر الإنترنت. يحدث هذا النوع من التبادل الدينامي والتفاعلي على سبيل المثال عندما يستخدم العميل الصراف الآلي في المصرف، أو عندما يقيّد اسمه في الفندق، أو عندما يعيد سلعة إلى المتجر، أو خلال جلسة محادثة على الإنترنت. فتصميم المتجر، والموظفون الذين يرحّبون بالعملاء، والمتخصصون في تقديم المساعدة يجعلون من زيارة المستودع الكبير تجربة أفضل وبالتالي يجعلون القيمة التي تقدّم للعميل أكبر. وعلى سبيل المثال، أسست Starbucks تجارة ناجحة جداً بالاعتماد على صورة المتجر وتصميمه بدون حملات إعلانية كبيرة. ولكي تولّد تجربة إيجابية للعميل، من الضروري أن تكون كافة نواحي واجهة التواصل مع العميل (مثل المتاجر، ومواقع الويب، ومراكز الاتصال، وتوضيب المنتج) متكاملة وتوفر للعميل مشهداً وحيداً ومنسجماً.

إن لواجهة الاتصال مع العملاء والنواحي المتعلقة بتقديم الخدمات لهم تأثيراً عظيماً على معدل المحافظة عليهم، لأن نوعية

التبادلات والتفاعلات التي تتم عبر هذه الواجهة تحدّد ما إذا كان العملاء راضين عن علاقتهم بالشركة وما إذا كانوا سيعاودون الشراء منها مجدداً. فاحتمالات تكرار التعامل التجاري تزيد إذا كانت الشركة تتمتع بواجهة سهلة، وغنية بالمعلومات، ومريحة، وممتعة. والنجاح الذي حققته شركة أمازون التي تعمل على الإنترنت يرجع بدرجة كبيرة إلى واجهتها الجذابة.

### برامج الولاء<sup>10</sup>

بعد أن طرحت American Airlines برنامج الطيران المتكرر في الثمانينات من القرن الماضي، أصبحت برامج الولاء متوفرة في كل صناعة تقريباً. ففي الولايات المتحدة، 70% من العائلات لديها بطاقة ولاء من متجر (سوبرماركت) واحد على الأقل، وفي هولندا، ترتفع تلك النسبة لتصل إلى 80%<sup>11</sup>. ومع مرور الوقت، زاد الاهتمام ببرامج الولاء، لأن هناك أعداداً متزايدة من الشركات التي تستخدمها في بناء العلاقات، والحث على استخدام منتج أو خدمة، والمحافظة على العملاء.

برغم انتشار برامج الولاء، لا تزال فعاليتها أبعد ما يكون عن الواضح. فهناك بعض الدراسات التي تشير إلى أن برامج الولاء تزيد من معدل المحافظة على العملاء، في حين لم تجد لها دراسات أخرى أي تأثير على معدل المحافظة وإن تكن أثبتت أنها زادت من الحصة من المحافظة. كما لم تجد دراسات أخرى أي اختلاف في السلوك بين الأعضاء المنتسبين إلى برامج الولاء والأفراد الذين لا ينتسبون إليها<sup>12</sup>. ويجادل البعض بأنه حتى إذا كان برنامج الولاء الذي توفره شركة ما ناجحاً، من المرجح أن يدفع الشركات الأخرى إلى توفير برامج

منافسة ستؤدي في النهاية إلى زيادة الكلفة الإجمالية في الصناعة. وبالرغم مما تقدم، حققت بعض هذه البرامج، وخصوصاً برامج الطيران المتكرر الذي توفره الخطوط الجوية، نجاحاً باهراً لدرجة أن العملاء باتوا يعدّون من خط مسارهم لكي يحصلوا على نقاط أو أميال إضافية في البرنامج. ومن ناحية أخرى، وفر ذلك دليلاً على القيمة التي توفرها هذه البرامج للعملاء وسبباً يبرّر وصفها بأنها ناجحة، غير أن كلفتها المتزايدة دفعت بالعديد من الشركات إلى تغيير تصاميم هذه البرامج. فالشركتان Continental Airlines و Delta Airlines تكافئان الآن الأعضاء بناء على كل من عدد الأميال التي يقطعونها ونوع التذاكر التي يشترونها (مثل تذكرة بسعر مخصوم أو بسعر كامل). وأمريكان إكسپرس وداينرز كلوب تشترط على العملاء استبدال النقاط التي حصلوا عليها برحلات. وشركة هيرتز تتقاضى أجوراً من عملائها إن هم فضلوا السفر جواً على استئجار السيارات.

يتوقف نجاح برنامج الولاء على تركيبته وتصميمه. فالبرامج التي تبدو متشابهة في الظاهر تولّد ردوداً شديدة التباين بسبب الاختلافات البسيطة في تصميمها. وعلى سبيل المثال، بلغ عدد العملاء المشتركين في برنامج الجمعة المتكرر الذي تعرضه شركة TGI Friday عدة ملايين بمعدل انتساب يقارب 300 ألف عضو جديد في الأسبوع، في حين أوقفت شركة Chili برنامج العشاء المتكرر نتيجة للمشاركة المحدودة خلال الفترة ذاتها<sup>13</sup>. لذا، كيف ينبغي تصميم برامج الولاء؟ هل ينبغي أن تكون المكافأة على المشتريات نقدية أم عينية؟ وهل ينبغي منح مكافآت على شكل أدوات كمالية أم على شكل أدوات ضرورية؟ وهل ينبغي أن يكون نظام الحوافز احتمالياً ("إذا اشترت

بمقدار مبلغ معين، يصبح لديك فرصة للفوز بجائزة كبيرة) أم حتماً (مكافأة مضمونة في حال الامتثال لمتطلبات البرنامج)؟ وهل من الأفضل أن تكون المكافآت من منتجات شركتك أم بتلبية رغبات عملائك بتوفير منتجات مختلفة (من شريك مثلاً)؟ توفر لنا البحوث التي أجريت حديثاً إرشادات حول بعض من هذه القضايا الهامة.

برغم أن بعض الشركات تدافع بضراوة عن تقديم النقود بوصفه أفضل مكافأة ترويجية (مثل Cybergold، و iGain، و Discover Card و Cashback Bonus Award)، تشدد شركات أخرى على منح مكافآت عينية (مثل MyPoints و American Express Membership Rewards). والبحوث الحديثة تشير إلى أن المنتجات والخدمات (وخصوصاً السلع الكمالية المتعة) ربما تكون مكافآت أفضل وأقل كلفة من المكافآت النقدية<sup>14</sup>. وبعبارة أخرى، برغم الميزة الواضحة للنقود لكونه محل رغبة على صعيد عالمي، ربما تبدو المكافآت التي تشكل مصادر مالية غير النقود (الكمالية) أجدر بطموح العملاء وتتمتع بقيمة معتبرة أكبر من كلفتها الفعلية بالنسبة إلى الجهة الراعية. وربما يحتاج الأعضاء إلى الاجتهاد أكثر لكي ينالوا تلك المكافآت التي تشكل مصادر مالية غير النقود لأنها توجد تمهيداً سهلاً للتبرير، وخالياً من الشعور بالذنب في الحصول على أشياء كانت ستستهلككم بكميات أقل لولا ذلك. وبرامج الولاء التي اعتمدت في السابق على المكافآت النقدية حصراً إما أنها نوعت من عروضاتها (مثل Discover Card التي باتت تسمح الآن لعملائها استبدال نقاط الأميال التي قطعوها والخدمات والمنتجات التي استخدموها) أو أنها توقفت نهائياً (مثل Cybergold، و iGain).

هل ينبغي أن تكون المكافآت سلعة ضرورية أم سلعة كمالية؟ يمكن القول بوجه عام بأن السلع الكمالية تؤدي الغرض من المكافآت على نحو أفضل لأنه يُنظر إلى المكافآت على الولاء على أنها مكاسب غير متوقعة تسمح للمستهلكين بالتساهل في نشاطات كان سيصعب تبرير القيام بها لولا ذلك. والمشوق في الأمر أنه كلما كانت الجهود المطلوبة من المستهلكين لكي يحصلوا على المكافأة أكبر، كلما زاد تفضيلهم للمكافأة الكمالية. وهذا يشير إلى وجوب تغيير خليط المكافآت مع تزايد الجهود المبذولة في نيلها (مثل توفير مكافآت خدمية للمستويات الدنيا من الأداء، وتوفير مكافآت أكثر سخاء لأصحاب الأداء العالي).

وهل ينبغي أن تكون المكافآت احتمالية أم حتمية؟ يفضل المستهلكون بوجه عام المكافآت الصغيرة المضمونة بالمقارنة مع المكافآت الكبيرة غير المضمونة<sup>15</sup>. ويبدو أن الممارسات المهنية تدعم ما توصلت إليه البحوث. وهناك شركات عديدة انتقلت من عرض المكافآت الاحتمالية الخالصة إلى توليفة من المكافآت المضمونة وغير المضمونة. فقد وسعت iWon التي توفر منفذاً إلى الإنترنت والتي اشتهرت بسبب استخدامها بطاقات الاشتراك في سباق الخيل كحوافز لتصفّحي موقع الوب، برنامجها بتوفير نقاط يمكن استبدالها بمكافآت مضمونة. والمثال الآخر على برنامج ناجح يجمع بين الحوافز الحتمية والاحتمالية هو لعبة مونوبولي من ماكدونالدز - يملك العملاء الذين يشترون الطعام فرصة الفوز بجوائز تؤهلهم للمشاركة في جوائز سباق الخيل كما يحصلون على "طوابع لعبة اجمع واربح" التي يمكنهم استبدالها بمكافآت مضمونة.



هل ينبغي أن يوفر برنامج الولاء المنتجات التي تصنعها الشركة أم يوفر منتجات مختلفة (من شريك مثلاً)؟ هذه قضية لا تزال موضع نقاش مستمر. وعلى سبيل المثال، في حين يوفر العديد من برامج الولاء المتوفرة في السوق المنتجات التي تصنعها الشركة كمكافآت، يوجد عدد كبير من البرامج التي تستخدم مكافآت تختلف كثيراً عن المنتجات الاستهلاكية التي يجري الترويج لها (مثل عروضات Kellogg التي توفر 1000 ميل من الطيران للمستهلكين الذين يشترون 10 من علب الحبوب التي تنتجها). والبحوث التي أجريت مؤخراً تشير إلى أن الفوائد التي تتناسب مع الجهد (أي منح منتجات الشركة نفسها كمكافآت) أكثر ملاءمة لما يفضلها المستهلكون<sup>16</sup>. وهذه النتيجة تتوافق مع ضعف برامج الولاء التي كانت الفنادق توفرها في مطلع التسعينات من القرن الماضي عندما اعتمدت بشدة على أميال الطيران المقطوعة كمكافأة لضيوفها. وبالمقابل، يستشهد العديد بتشديد الفنادق مؤخراً على الترويج لإقامات مجانية فيها كأحد حوافز نجاحها الحالي.

وبالاختصار، يمكن لبرامج الولاء، في حال صُممت بالشكل المناسب، أن تكون في منتهى الفعالية في اكتساب عملاء جدد، وتشجيع العملاء الحاليين على الشراء مرّات أكثر، وإقناعهم بعدم التحول إلى الشركات المنافسة.

### تسويق قواعد البيانات

إن التقدم الذي يتم إحرازه في تكنولوجيا الحواسيب والتعقيد المتزايد في النمذجة جعل من الممكن الآن تسخير طاقة بيانات

العملاء. وهناك العديد من الشركات التي أدركت بأن قواعد البيانات التي تستخدمها بشكل روتيني في إرسال القوافير والمنتجات على سبيل الحصر (مثل الهاتف، وبطاقات الاعتماد، والمجلات) يمكن أن تكون أداة معرفية في تصميم برامج تسويقية فعالة، بحيث يمكن استخدام هذه البيانات في اكتساب العملاء والمحافظة عليهم إضافة إلى بيعهم منتجات إضافية.

تستخدم الشركات في العديد من الصناعات، مثل بطاقات الائتمان، والكتالوجات، والمجلات، البريد المباشر كأداة رئيسية لاكتساب عملاء جدد. وفي حين أن كلفة إرسال بريد مباشر لأي عميل محتمل متدنية، فمعدل الاستجابة متدنٍ أيضاً، وهو يتراوح في حدود 1 - 2% (كلنا يعرف ماذا نفعل بالبريد التافه غير المطلوب). وهذا المعدل المتدني للتجاوب يجعل كلفة الاكتساب مقابل كل عميل مرتفعة جداً. كما أن العوامل الاقتصادية في غالبية هذه البرامج تجعل أي تغير طفيف في معدل التجاوب سبباً إما لتأسيس الشركات أو انقيارها. أنظر إلى حالة Calyx and Corolla، وهي شركة ترسل الأزهار بواسطة البريد المباشر بدأت أعمالها سنة 1988<sup>17</sup>. فحتى قبل بلوغ الإنترنت ذروتها، قرّرت الشركة تجاوز عدة طبقات في قنوات التوزيع لكي تنقل الأزهار الطازجة من المزارعين إلى المستهلكين. ولكي تكتسب العملاء، استخدمت برنامج بريد مباشر كان العملاء الحاليون والمحتملون يحصلون بموجبه على عدة كتالوجات كل عام. بلغت كلفة كل كتالوغ حوالي \$0.40، في حين كان هامش الأرباح مقابل كل طلبية \$22. كان معدل تجاوب العملاء مع الكتالوجات في حدود 1 - 2%. إذا اعتبرنا أن معدل التجاوب يبلغ 1%، تصبح كلفة الطلب الواحد \$40، وهو أعلى بكثير من هامش الأرباح.

ومثل هذا البرنامج سيكون مربحاً فقط في حال بلغ معدل التجاوب 2 % تقريباً أو أكثر. وعندما تتعامل الشركة مع ملايين من العملاء وترسل عدة ملايين من الرسائل البريدية، يمكن أن يكون هذا الفارق كبيراً. وبعبارة أخرى، يمكن أن يكون للتغيرات البسيطة في معدل التجاوب أثر كبير على ربحية البرنامج.

يمكن أن تساعد البرامج التسويقية المعتمدة على قواعد البيانات في تحسين معدلات التجاوب عبر استهداف العملاء المناسبين. وهذه البرامج تستخدم بوجه عام إما بعض النماذج الإحصائية (مثل نماذج الشجرة) أو طرق التسجيل (مثل طريقة RFM - أخذائة، والتكرار، والقيمة النقدية).

كما تفيد قواعد بيانات العملاء في بيع منتجات إضافية. فبالاعتماد على عادات العملاء في شراء الكتب في الماضي، يمكن لأمازون أن تقدم لعملائها توصيات بكتب أخرى إضافة إلى منتجات ذات صلة مثل الأقراص الموسيقية والذي في دي. تعتمد نظم التوصيات هذه على طرق مثل الترشيح التعاوني الذي يجمع البيانات الخاصة بكافة العملاء في تقييم مدى تشابه اهتماماتك مع اهتمامات العملاء الآخرين في قاعدة البيانات. فإذا كنت قد اشترت الكتب العشرة نفسها التي اشتراها العميل (أ)، فقد يكون الكتاب الحادي عشر الذي اشتراه العميل (أ) مهماً بالنسبة إليك. وجرى تطوير العديد من الطرق الإحصائية الأخرى من أجل التكهّن بالمنتج التالي الذي يمكن أن تبّيعه للعميل. والمصارف تستخدم أيضاً مفهوم "تسويق دورة الحياة"، الذي يلحظ احتياجات العملاء المصرفية بطريقة يمكن التكهّن بها طوال مدة تعاملهم مع المصرف. والفهم

العميق لهذه الاحتياجات المستقبلية يساعد المصارف في توفير المنتج المناسب للعميل المناسب في الوقت المناسب.

تعتبر المعلومات الخاصة بالعملاء أداة قوية في المحافظة عليهم. بدلاً من الانتظار ريثما يتصل أحد العملاء لكي يلغي اشتراكه بخدمة هاتفية أو بإحدى المجالات (في الحالات غير التعاقدية مثل حالة أمازون، لا يحتاج العميل إلى الاتصال أصلاً لكي يوقف تعامله مع الشركة)، يمكن للشركات تصميم برامج من أجل المبادرة إلى التدخل. وعلى سبيل المثال، إذا بدأ استخدام العميل للهاتف الخليوي بالتراجع مع مرور الوقت، ربما يكون ذلك نذيراً بقرب تحوله إلى شركة أخرى. باستخدام قواعد بيانات العملاء والنماذج الإحصائية مثل نماذج البقاء أو الخطر، يمكن للمرء أن يتوقع نفور العميل، وهو ما قد يساعد الشركات في تصميم البرامج التشجيعية المناسبة لكي تحافظ على عملائها.

وأخيراً، من المهم معرفة أهمية إجراء التجارب. فإذا كنت لا تدخل تعديلات في خطتك الخاصة بإرسال الكتالوجات عبر البريد، فلن تتوصل أبداً إلى معرفة إن كان اتباع خطة أخرى سيفضي إلى نتائج أفضل. وإجراء التجارب يصبح أكثر سهولة في حالة الشركات التي لديها الملايين من العملاء، إذ إنه يمكنها بسهولة تشكيل عينات عشوائية على شكل مجموعات من العملاء يحصل كل منها على عرض مختلف. وهناك العديد من الشركات التي بدأت تستفيد من قدرتها على إجراء التجارب. ومن الأمثلة على ذلك Harrah's Entertainment, Inc التي ترسل عروضات ترويجية مختلفة إلى عملاء مختلفين، وتتعلم من ردودهم، ثم تعدّل برامجها التسويقية المستقبلية.

## الخطوة 4: مقاييس العملاء الخاصة بتقييم

### فعالية البرامج

هناك مثل قديم يقول "أنت لا تستطيع إدارة شيء لا يمكنك قياسه". فالمقاييس هامة أيضاً لأن الناس يتجاوبون مع الشيء الذي يقاسون عليه. وفي الوقت نفسه، لن ينتج عن قياس الكثير جداً من الأمور ضياع التركيز وحسب، بل وتشيتت محتمل لا داعي له للموارد. ولذلك، من المهم أن تصمم الإدارة العليا بدقة مجموعة من المقاييس ذات الصلة (أ) يمكن أن يكون لها أعظم الأثر في ربحية الشركة، و(ب) يمكن مراقبتها بسهولة على نحو منتظم لإعطاء الشركة حساً بالعافية التجارية.

يمكن لاختبار المقاييس أن يكون له أثر كبير على القرارات الإدارية وعلى نجاح الشركة في نهاية المطاف. وعلى سبيل المثال، معظم الشركات التي تعمل في صناعة البيع بالتجزئة تقيس نجاحها بناء على الأرباح المناظرة لكل متر مربع من المتجر أو المناظرة لكل متجر، لأن العقار هو أكثر الأرصدة كلفة بالنسبة إلى الشركة. لكن سلسلة مخازن الأدوية Walgreen قرّرت التركيز على الربح الإجمالي مقابل كل زيارة يقوم بها عميل. أدى ذلك إلى استراتيجية اختيار المواقع التي تقع عند مفارق الطرق (ذات المداخل والمخارج المتعددة التي تسهل الوصول إلى المتجر)، وافتتاح الكثير من المتاجر في كل مدينة تدخلها، وتقديم العديد من الخدمات التي تهدف إلى توفير الراحة. وهذه الملاحظة قادت جيم كولينز، مؤلف الكتاب المشهور Good to Great إلى الاقتراح على أكبر سبع شركات أوركسترا في الولايات المتحدة أن تركز على الربح لكل من يرتاد الصالة بدلاً من التركيز على الربح لكل حفلة موسيقية<sup>18</sup>.

ينبغي على الشركات أن تركز على مجموعتين من المقاييس - المقاييس التي تركز على العميل (والتي تقدّر القيمة المتوفرة للعميل) والمقاييس التي تركز على الشركة (والتي تساعد في تقدير قيمة العميل بالنسبة إلى الشركة). تتضمن الفئة الأولى مقاييس مثل الوعي، والروابط، والميول، والاستخدام/التجربة، والولاء، وتبادل الأحاديث، إضافة إلى مستوى الرضى. ومن غير المفاجئ أن الفشل في توفير قيمة للعميل يؤدي إلى الفشل في توليد عائدات مربحة للشركة. بالطبع، هناك العديد من الدراسات الحديثة التي أثبتت وجود رابط بين مستوى الرضى وسعر السهم. من حيث الجوهر، توفر هذه المقاييس معلومات تشخيصية حول وضعية الشركة.

والفئة الثانية من المقاييس تتضمن لبنات بناء قيمة العميل، وبعض الأدوات التشخيصية التي تدرس الجهات التي تولّد القيمة (مثل مصادر اكتساب العملاء، ومصادر نفورهم، ومصادر توسيع قاعدتهم)، وكلفة اكتساب العملاء والمحافظة عليهم. تدخل هذه الأرقام في الصيغة الخاصة بالقيمة العمرية للعميل مباشرة، ولذلك من المهم قياسها. كما أنها توفر مؤشراً واضحاً على نقاط القوة المحتملة التي تساعد في زيادة القيمة العمرية للعميل. والأهم من ذلك أنها توفر معايير يتم بموجبها تقييم الإنفاق على البرامج التسويقية. وبعبارة أبسط، يتعين أن يكون التأثير النهائي للتغيرات في هذه المقاييس، كما تصوّره القيمة العمرية للعميل، إيجابياً لكي يكون الإنفاق مبرراً.

ولا يقلّ عن ذلك أهمية تأسيس رابط بين العمليات الإدارية وهذه المقاييس يلحظ حقيقة أن لكل عمل إداري تأثيرات متعددة. وعلى سبيل المثال، ربما يعتمد معدل المحافظة على العملاء على قلة

شكاواهم، والتي ربما تعتمد بدورها على خدمة العملاء (مثل الكفاءة العملية لمركز تلقّي الاتصالات)، وعلى جودة المنتج أو الخدمة، وعلى جملة من العوامل ذات الصلة. ومن الأمور الجوهرية بناء نموذج يعتمد على السبب والمسبب وتعزيز قوة هذه الروابط بطريقة تجريبية (مثل معرفة العوامل الأكثر أهمية التي تؤثر في شكاوى العملاء).

### اختيار المقاييس المناسبة واستخدامها

كمثال على استخدام المقاييس، سندرس مشكلة اختيار أفضل برنامج ممكن لاكتساب العملاء. يمكن لشركة ما أن تصمم مجموعة متنوعة من البرامج التسويقية من أجل اكتساب العملاء، بحيث تتراوح ما بين الحملات الإعلانية الواسعة والبريد المستهدف. وفي حين أن لائحة برامج اكتساب العملاء الممكنة لا تحدّها سوى مخيلة المدير، يحتاج هذا المدير إلى تحديد التوزيع الأمثل للموارد على هذه الخيارات. والسؤال المطروح هو كيف تحدّد البرنامج الأفضل؟ فإذا كان المدير يقارن بين الحملة الإعلانية والبريد المباشر، هل ينبغي عليه المقارنة بين كلفة الإعلانات التجارية وكلفة إرسال البريد؟ وماذا عن الكلفة النسبية للوصول إلى العميل؟ وهل ينبغي أن تكون كلفة الاكتساب الفعلية من كل شريحة معياراً رئيسياً؟ لكي نشرح كيفية الردّ على هذه الأسئلة، سنستخدم مثلاً يتضمن شعاراً إعلانياً وبيداً مباشراً.

أثارت الإعلانات التجارية على الإنترنت التي تستخدم الشعارات جدلاً مشوقاً. فالمؤيدون يجادلون بأنها توفر طريقة قليلة الكلفة وعالية المردودية للوصول إلى المجموعة المستهدفة من الناس. ومن ناحية أخرى، يشير النقّاد إلى النقرة المزعجة على الفأرة وإلى

معدلات التحويل في الإعلانات التي تعتمد على الرسومات. فكّر مثلاً في الحيرة التي وقع فيها مدير - الاختيار بين نشر إعلان رسومي على الإنترنت وتنظيم حملة تسويقية تستخدم الطرق التقليدية مثل البريد المباشر. بافتراض أن كلفة الوصول إلى كل ألف مستهلك تقارب \$5 فقط عبر الإنترنت، بالمقارنة مع كلفة البريد المباشر التي تبلغ \$200، من الواضح أن الكلفة مقابل الاتصال تميل لصالح الإعلان على الإنترنت.

برغم أن معدل التجاوب في حالة البريد المباشر متدنٍ (حوالي 1%)، فإن معدلات التحويل في الإعلانات الرسومية أسوأ بكثير. فهناك دراسات تشير إلى أن واحداً من أصل 200 مستهلك ينقرون على إعلان رسومي (ملصق إعلاني)، وأنه من بين الذين ينقرون على هذه الإعلانات، يقدم 1 في المئة فقط على شراء شيء ما<sup>19</sup>. إذن، كيف يمكن للمدير أن يختار أحد هذين الخيارين؟ للوصول إلى مليوني مستهلك، تبلغ كلفة البرنامج على الإنترنت 10 آلاف دولار فقط، في حين تبلغ كلفة البريد المباشر 400 ألف دولار. لكن بالنظر إلى معدل التحويل المرتفع نسبياً والذي يبلغ 1%، سيؤدّ البريد المباشر 20 ألف عميل، في حين ستؤدّ إعلانات الإنترنت 100 عميل فقط، مما يجعل الكلفة الفعلية لاكتساب العميل بواسطة الإعلانات الرسومية \$100 مقابل \$20 في حالة البريد المباشر.

تجدر الإشارة إلى أن دراسة كلفة الاكتساب فقط تركّز على المدى القصير وتتجاهل معدلات المحافظة المختلفة والمتفاوتة المناظرة للوسائل الإعلانية المختلفة. لكن كيف يمكن أن تتغير معدلات المحافظة المختلفة المناظرة لوسيلتين إعلائيتين من استنتاجاتنا؟ لمعرفة



الجواب، سنفترض أن معدل المحافظة على العميل نتيجة للإعلانات عبر الإنترنت يبلغ 90%، مقارنة بمعدل مناظر البريد المباشر يبلغ 60%<sup>20</sup>. يقتضي هذان المعدلان أن القيمة العمرية للعميل تقارب S245 في حالة الإعلانات الرسومية وS69 فقط في حالة البريد المباشر. (راجع الفصل 2 للاطلاع على العمليات الحسابية). ولذلك نجد في مثالنا أنه حتى مع ارتفاع كلفة اكتساب العملاء، ربما تكون الإعلانات الرسومية أكثر ربحية على المدى الطويل من الإعلانات بواسطة البريد المباشر.

## الخلاصة

اقترحنا في هذا الفصل أربع خطوات من أجل إعداد خطة تعتمد على العميل. تبدأ عملية التخطيط بتحديد أهداف العميل. يساعد التحليل الذي يعتمد على شجرة الأرباح في تحديد نواحي التأثير الرئيسية التي يمكن أن تزيد من أرباح الشركة. كما يساعد هذا التحليل في فهم كيفية حصول العملاء على القيمة من منتجات الشركة أو خدماتها. وناقشنا مصادر القيمة الثلاثة - المصدر الاقتصادي، والمصدر الوظيفي، والمصدر النفسي. والخطوة الثالثة تتضمن تصميم برامج معينة لتحقيق أهداف العملاء. وينبغي أن توفر هذه البرامج القيمة للعميل بطريقة تعود بالأرباح على الشركة. والخطوة الأخيرة تعالج المقاييس التي تراقب كلاً من القيمة التي توفرها الشركة للعميل والقيمة التي يوفرها العميل للشركة.

تشارك عملية التخطيط المعتمد على العميل في العديد من النواحي مع عملية التخطيط التقليدية التي تعتمد على المنتج. لكن لا

يزال يتعين إجراء تحليل قوي للموقف يجمع بين تحليلات العملاء، والمنافسين، والصناعة بوجه عام والبيئة المحيطة. وبالمثل، تعتبر البرامج التي تشكّل "مزيجاً تسويقياً" (مثل الحملات الترويجية، والحملات الإعلانية) أدوات أساسية لنوعي التخطيط (التخطيط المعتمد على العميل والتخطيط المعتمد على المنتج). لكن الشيء المختلف هنا هو المنظور والأهداف الاستراتيجية (أي توليد زيادة مقدارها 10% في أعداد العملاء مقارنة بتوليد زيادة مقدارها 10% في حجم المبيعات) والمقاييس الرئيسية (مثل معدل المحافظة على العملاء، ومعدل التوسع في قاعدة العملاء، إلخ، مقابل حجم المبيعات) المستخدمة في تقييم الاستراتيجيات والبرامج<sup>21</sup>. وبالتالي فالاستراتيجية والتخطيط المعتمد على العميل يمثلان تغييراً ثورياً في التفكير التقليدي. والمثير في الأمر أن الاستراتيجية المعتمدة على العميل هي في الأساس شكل أكثر دقة من أشكال ما يسمّى بالاستراتيجية المعتمدة على السوق التي كانت مهيمنة قبل ظهور فكرة إدارة المنتج - مما يجعل هذا الأمر ثمرة مقاربة "العودة إلى المستقبل"، وإن تكن عند مستوى صغير أكثر وبالاعتماد على جمع بيانات أكثر وعلى تحليل الخيارات المتوفرة.



## الفصل السادس

# المنظمة المعتمدة على العمل

إن قيمة العمل أكثر من مجرد مفهوم، أو أداة، أو مقياس. إنها عقلية تتطلب تطبيقها إدخال تغييرات في الثقافة داخل المنظمة ويستلزم الدعم عبر إدخال تغييرات مناسبة في الهيكلية التنظيمية والبرامج التحفيزية. سنسلط الضوء في هذا الفصل على التغييرات التنظيمية المطلوبة لتوفير فرص النجاح للاستراتيجية المعتمدة على العمل. ثم نتحدث عن الأولويات الخاصة بصناع القرار من المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين إلى المسؤولين الماليين الرئيسيين إلى مدراء التسويق والمدراء التنفيذيين في البحوث التسويقية.

### الهيكلية التنظيمية

قبل قرن من الآن، طرحت الشركات التي تنتج السلع الاستهلاكية الموضبة مفهوم الاسم التجاري، أو إدارة المنتج، على شكل نظام بمثابة هيكلية تنظيمية جديدة ومبتكرة لإدارة الأسماء التجارية. في هذا النظام، يمثل مدير الاسم التجاري الحارس لهذا الاسم - الذي هو أحد الأرصدة الهامة للشركة. وعلى هذا المدير، تقع مسؤولية ربح الاسم التجاري أو خسارته، ولذلك، فهو يعمل على التنسيق بين مجموعة كبيرة من اللاعبين مثل الوكالات الإعلانية،

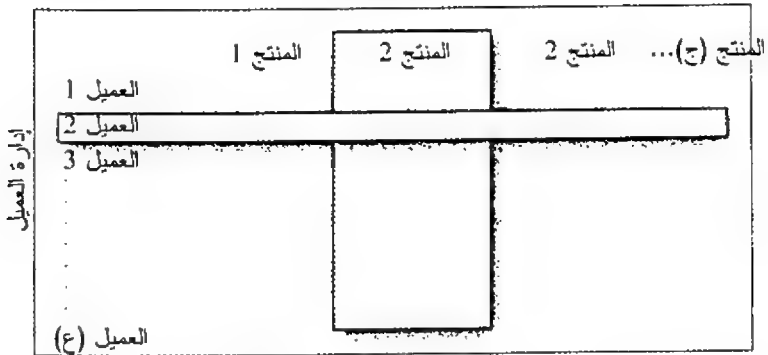
والشركات المصنّعة، ومختبرات البحث والتطوير، وقوة المبيعات. وقد أعطى هذا النظام ثماراً طيبة وهو يستخدم على نطاق واسع. ومضى وقت طويل ولم يتحدّاه سوى القليل من النظم.

يتطلّب التركيز على العميل إدخال تغييرات جذرية في الهيكلية التنظيمية. ولسندرس على سبيل المثال حالة مصرف. يفترض نظام إدارة المنتج، الذي يشيع استخدامه في العديد من المصارف، قيام المصرف بتنظيم عملياته بحيث تركز على المنتجات. والقيام بذلك يعني وجود مدراء مختلفين أو حتى أقسام مختلفة مسؤولة عن المنتجات المختلفة مثل الحسابات الجارية، وحسابات الادخار، وبطاقات الاعتماد، والرهونات العقارية، والاستثمارات. وفي حين يسعى كل مدير إلى زيادة ربحية المنتج المسؤول عنه، نجد أن هذه الهيكلية لا تسهّل نقل المعلومات المتعلقة بالعملاء عبر أقسام المنتجات المختلفة. حتى إنه يحدث في بعض الحالات تضارب متأصل بين الأقسام المختلفة. وعلى سبيل المثال، ربما يكون العميل الذي يملك رصيداً كبيراً في حساب الادخار مربحاً جداً بالنسبة إلى مدير حسابات الادخار. غير أن المدخرات الكبيرة ربما تكون مؤشراً جيداً على أن العميل هدف رئيسي لاستثمارات أخرى. فما قد يكون جيداً بالنسبة إلى قسم الاستثمار والمصرف قد لا يكون جيداً بالضرورة بالنسبة إلى ربحية قسم حسابات الادخار. وينشأ تضارب مشابه عندما يكون العميل على استعداد للارتقاء من استخدام منتج معين (مثل سيارة تويوتا) إلى منتج آخر (مثل سيارة ليكزس، التي يتجهها قسم آخر في تويوتا أيضاً). وفي حين أن هذا الارتقاء مربح للشركة، لكنه يوجد توترات متأصلة بين المدراء المتنافسين المسؤولين عن هذين المنتجين.

يبين الشكل 6.1 أوجه الاختلاف بين إدارة المنتج وإدارة العميل. بالتركيز على منتج واحد في كل مرة، ينظر المسؤولون عن نظام إدارة المنتج إلى الأعمدة التي في الشكل 6.1. وعلى النقيض من ذلك، ينظر المسؤولون عن إدارة العملاء إلى كافة مشتريات العميل من منتجات الشركة المختلفة. وبعبارة أخرى، ينظر هؤلاء المسؤولون إلى الصفوف التي في الشكل 6.1.

هل يوجد فرق بين أن تنظر الشركة إلى عملائها من خلال الصفوف وبين أن تنظر إليهم من خلال الأعمدة؟ أجل. في الواقع، يمكن أن يكون لذلك أثر كبير. فإدارة العميل توفر صورة مكتملة للعميل من خلال المنتجات، في حين أن نظام إدارة المنتج يوفر صورة مجتزأة للعميل. ولذلك، لا يعتبر نظام إدارة المنتج النظام الأمثل لسبيين على الأقل. السبب الأول هو أن كل مدير لمنتج يعرف إن كان العميل سيشتري من منتجاته أم يمتنع عن الشراء منها، ولكنه لا يعرف حصة الشركة من محفظة ذلك العميل. وهذا النقص في

إدارة المنتج



يمكن أن تكون المداخل في الخلايا عائدات، أو أرباحاً، أو القيمة العمرية للعميل

الشكل 6.1 نظام إدارة المنتج ونظام إدارة العميل.

المعلومات يمكن أن يؤدي إلى العديد من المشكلات المحتملة. وتفسر الشركة فرص بيع منتجات إضافية. وبالنظر إلى الكلفة المرتفعة لاكتساب العملاء، تصبح هذه الفرص لبيع منتجات إضافية في منتهى الأهمية لتحقيق عائد جيد على الاستثمار في العملاء. كما أن خيرة العملاء بالنسبة إلى كل منتج قد لا يكونون خيرة العملاء بالنسبة إلى الشركة. ولندرس مثلاً حالة شركة تنتج سلعتين ولديها ثلاث عملاء. يوفر العميل (أ) ربحاً مقداره \$100 للسلعة 1 ولكنه لا يشتري السلعة 2. ويوفر العميل (ب) ربحاً مقداره \$100 للسلعة 2 ولكنه لا يشتري السلعة 1. والعميل (ج) يوفر ربحاً مقداره \$75 لكلتا السلعتين. في هذا السيناريو البسيط، سينظر كل من مدير السلعة 1 ومدير السلعة 2 إلى العميل (ج) على أنه أقل العملاء قيمة وبالتالي ينفقان القليل من الموارد عليه. لكن العميل (ج) هو العميل الذي يحقق أقصى قدر من الربحية للشركة. وكما أشرنا في الفصل 3، يرجح أن يكون معدل المحافظة على العملاء الذين يشترون عدة منتجات من الشركة نفسها مرتفعاً، ولذلك فإن الربحية المتولدة عنهم تكون مرتفعة. وهذا يشير إلى أن سياسة التسعير التي ربما لا تكون الخيار الأمثل لكل منتج فردي قد تكون في الواقع مربحة جداً من منظور الشركة، لأنها ربما تحث العميل على شراء عدة منتجات و/أو تؤدي إلى معدلات محافظة مرتفعة.

المشكلة الرئيسية الثانية في نظام إدارة المنتج هي أن هذا النظام يمكن أن يولد تضاربات متأصلة بين مدراء المنتجات المختلفة وأقسامها. ففي الأمثلة السابقة، لا يوجد لدى مدير حسابات الادخار أي حافز لإيصال المعلومات المتعلقة بعميله المربح إلى قسم

الرهونات العقارية. وبالمثل، سيرغب مدير تويوتا في الاحتفاظ بالعميل المربح من أجل زيادة ربحية الاسم التجاري لتويوتا بدلاً من إحالة هذا العميل إلى مدير ليكزس. وبعبارة أخرى، حتى عندما تبني الشركة نظاماً معقداً للمعلومات يوفر صورة كاملة عن كل عميل، من غير المرجح أن يحصد نظام إدارة المنتج والتضارب المتأصل الذي يوجده بين أقسام المنتجات، الفوائد الاستراتيجية التي تعتمد على العميل والتي تزيد من ربحية الشركة إلى أقصى حد على المدى الطويل.

### دراسة حالة L.L. Bean<sup>1</sup>

أسس ليون ليونوود بين شركته في العام 1912 في فريپورت، ماين، وقرّر أن يصنع حذاءً جيداً عالي الساق بعد أن أصاب قدميه البلل أثناء رحلة صيد. ولكي ينفذ ما أراد، صنع الحذاء Main Hunting Shoe عبر ربط جلد الحذاء في أعلى الحذاء بالنعل المطاطي. وللأسف، انفصل ظهر الحذاء عن النعل في 90 حذاءً من أصل 100 حذاء في الدفعة الأولى من الإنتاج وأعادها العملاء إلى المصنع. وفي ليون بالوعد الذي قطعه على نفسه بالحصول على رضى العملاء بنسبة 100% وأصلح تلك الأحذية. ومنذ ذلك الحين، والشركة ملتزمة بقاعدتها الذهبية التي تقول بوجوب الحصول على الرضى التام من العملاء. استمرّ ليون في إدارته الفعالة للشركة إلى حين وفاته في العام 1967 حيث بلغت مبيعاته في تلك السنة 5 ملايين دولار.

وفي العام 1967، تولّى غورمان، حفيد ليون، إدارة الشركة وبقي ملتزماً بقيم ليون الخاصة بتوفير منتجات عالية الجودة وخدمات ممتازة للعملاء. وأثمرت جهوده طوال ثلاثة عقود عن نمو سنوي بلغ



20%. وفي العام 1995، بلغ حجم المبيعات مليار دولار. لكن في العامين 1996 و1997، تباطأ النمو ليصل إلى 2% في السنة تقريباً. عهدت شركة ليون إلى شركة استشارية كبرى بمراجعة أعمالها التجارية وتطوير استراتيجية من أجل تحقيق النمو في المستقبل. والحصيلة الكبرى لهذه المبادرة كانت إعادة تنظيم الشركة.

في العام 1999، وبناء على توصيات الشركة الاستشارية، بنى آل. أل. بين هيكلية تنظيمية جديدة قائمة على سبع وحدات تجارية استراتيجية ركزت على النساء، والرجال، والأطفال، إلخ. ومع ظهور الإنترنت، باتت إدارة القنوات المتنوعة هامة أيضاً. ولذلك، صارت مسؤولية الربح/الخسارة تدار بواسطة "الاسم التجاري" الجديد وهيكلية القنوات. كما بدأت الشركة بالتركيز على زيادة قيمة العلاقات مع العملاء الحاليين إلى أقصى حد من أجل تحسين ولاء العملاء وتخفيض تكاليف اكتسابهم.

نتج عن التركيبة الجديدة للاسم التجاري والتركيز على ولاء العميل استعادة بعض النمو. بالنسبة إلى أفضل شريحة من العملاء، ارتفع الطلب بالنسبة إلى كل مشترٍ بنسبة 32% في السنوات القليلة التالية. غير أن هذه التركيبة والتركيز الجديد أدّى إلى بعض النتائج غير المقصودة أيضاً. فلم يعد اكتساب العملاء الجدد الخيار الأمثل لكافة الماركات التجارية لأن كلفة اكتساب عميل جديد سوف تتحملها ماركة واحدة حتى عندما تعود الفائدة على كافة الماركات. ونتيجة لذلك، حدث انخفاض كبير في معدل اكتساب العملاء الجدد. ومع بدء قائمة المشتريين بالنضوب، زادت الوحدات التجارية الاستراتيجية من تركيزها على الحصول على المزيد من العملاء

الحاليين. وسرعان ما بدأ يصل إلى خيرة العملاء أكثر من 100 كتالوغ في العام. بدت الكتالوجات والعروضات على المنتجات قديمة ومتخلفة عن تلك التي كان يختارها المشترون. وهذا ما دفع الشركة إلى توسيع خط إنتاجها بكلفة كبيرة.

حمل هذا التقليل من الاستثمار في اكتساب العملاء والانخفاض الكبير في قائمة المشتريين الشركة إلى إعادة دراسة هيكليتها التنظيمية. وفي العام 2002، تخلت عن تركيبة الوحدات التجارية الاستراتيجية (أو الاسم التجاري) وشكلت منظمة متعددة القنوات لكي يتسنى للشركة تكوين فكرة كاملة وشاملة عن عملائها. واستناداً إلى فران فيليب، مساعد مسؤول الترويج عن السلع في الشركة:

في تركيبة الوحدات التجارية الاستراتيجية وحتى قبل تلك التركيبة، كان يوجد لدينا تنافس بين الرجال والنساء والأطفال، وبين البضائع الصلبة والبضائع اللينة، سواء في تخصيص الموارد أو الصفحات في الكتالوغ. كنا نعتقد بأنه ينبغي أن يكون لكل شخص دور في إرسال كتالوغه الخاص بواسطة البريد كل شهر. وكان يوجد بند مختار يظهر على صفحة الوب كل أسبوع. ولكننا أدركنا ظهورنا لكل ذلك من خلال الوحدات التجارية الاستراتيجية لكي يتسنى لكل ماركة الحصول على فرصة. لقد أغرقنا أنفسنا في الأخطاء حتى بلغنا شفير الموت<sup>2</sup>.

وبعد أن أعادت الشركة تنظيم نفسها، شهدت زيادة كبيرة في قائمة المشتريين وبلغت نسبة الزيادة في أعداد المشتريين 15% في العام 2002، و31% في العام 2003. وأتمت الشركة السنة المالية 2003 عند أعلى مستوى للطلب الابتدائي، وحققت أعلى نسبة

من الأرباح الصافية على المبيعات في تاريخها وحسنت من ربحيتها الإجمالية بدرجة كبيرة. وتعليقاً على النجاح الكبير الذي أحرزته الشركة مؤخراً، قال ستيف فولر، ناسب رئيس قسم التسويق المشترك:

كان النموذج التنظيمي المعتمد على الماركات/الماركات الفرعية للشركة يتعارض بشكل مباشر مع أسلوب المعاملة الأمثل للعميل. فقد أوجد منافسة داخلية بين الماركات ولم يوفر "نظرة وحيدة" للعميل<sup>3</sup>.

### النظم التحفيزية

يتعين دعم الهيكلية التنظيمية الجديدة كذلك بنظام تحفيزي مناسب لمكافأة الموظفين. وينبغي أن يكون لهذا النظام غايتان على الأقل.

الغاية الأولى هي أنه ينبغي تصميم النظام بحيث يتم تحجّب التضاربات بين المنتجات مثل التضارب بين مدراء منتجات تويوتا وليكزس. ولا يمكن تحقيق ذلك إلا إذا فضّل كل مدير زيادة الربحية المتولدة عن العميل على زيادة ربحية منتجاته. وبعبارة أخرى، يتطلب هذا النظام التحفيزي أيضاً تغييراً في مؤشرات أو مقاييس الأداء الرئيسية. كما يتطلّب آلية للتشجيع على تقاسم المعلومات وتقديم المكافآت بناء على ذلك إضافة إلى التنسيق بين المنتجات والأقسام المختلفة.

والغاية الثانية هي أنه ينبغي على النظام التحفيزي ملاحظة ومكافأة العناصر الأساسية التي تزيد من ربحية العميل، مع تغيير

المقياس من ربحية المنتج إلى ربحية العميل. وعلى سبيل المثال، أشرنا في الفصول السابقة إلى أن لمعدل المحافظة على العملاء التأثير الأكبر على ربحية العميل. وبالرغم من ذلك، نجد أن غالبية الشركات تكافئ القوة العاملة إما بناء على العائدات الإجمالية أو اكتساب عملاء جدد. فالتركيز على العائدات لا يلحظ عناصر الكلفة. فقد تكون التكاليف متفاوتة بدرجة كبيرة بالنسبة إلى العملاء، وخصوصاً بين العملاء الجدد والعملاء القدامى. ولذلك ربما لا يكون منح المكافآت بناء على العائدات أو حجم المبيعات الخيار الأكثر ربحية بالنسبة إلى الشركة.

وبالمثل، ينتج عن التركيز على اكتساب العملاء تجاهل حقيقة أن لمعدل المحافظة على العملاء التأثير الأعظم على الربحية. وفي بعض الحالات، يمكن أن يؤدي هذا التركيز على اكتساب العملاء إلى سلوك منحرف لقوة المبيعات. وعلى سبيل المثال، من الشائع في صناعة التأمين استخدام ممارسة مستقلّين يجري تعويضهم بناء على العملاء الجدد المكتسبين. والعناصر الاقتصادية في هذه الصناعة تعمل بطريقة تجعل الشركة تتكبّد خسائر خلال السنوات الأولى لأن السماسرة يحصلون على عمولاتهم في تلك السنوات. ولن تجني الشركة الفوائد إلاّ بعد مرور أربعة أعوام أو خمسة على تعامل العميل مع الشركة. وفي هذه الحالة، يتولّد لدى الشركة دافع لكي تحفز العملاء على البقاء مع الشركة لفترة زمنية طويلة. في الواقع، إذا أبقى العميل على تعامله مع الشركة لمدة تقل عن أربعة أعوام أو خمسة، فسوف تخسر الشركة مالاً نظير كل عميل جديد. لكنّ حوافز السماسرة لا تنسجم مع أهداف الشركة، لأنهم يحصلون على

مكافأتم بناء على جلب عملاء جدد، ولذلك لا تعود المحافظة على العملاء مسألة حساسة في نظرهم. في الواقع، سيستفيد السمسار الذكي إذا أقنع عميلاً جديداً بالتعامل مع الشركة، ثم شجعه على وقف التعامل معها بعد بضع سنين، ثم أعاد اكتسابه من جديد. وفي حين أن هذا التصرف مريح للغاية بالنسبة إلى السماسرة، نجد أنه مدمر بالنسبة إلى الشركة.

### اختيار الموظفين وتدريبهم

يمكن للمنظم التحفيزية أن تغيّر سلوكيات الموظف بما يجعلها منسجمة مع غايات الشركة. لكن يمكن مؤازرتها بتوفير التدريب المناسب. وينبغي أن يراعي هذا التدريب ناحيتين على الأقل.

مع تحوّل الشركة من نظام لإدارة المنتج إلى نظام لإدارة العميل، يتطلب هذا التحوّل امتلاك الموظفين مجموعة مختلفة جداً من المهارات. ففي حين أن التركيز على المنتج يتطلب من الموظف أو المدير أن يكون خبيراً بمنتجاته فقط، فالتركيز على العميل يتطلب من الموظفين الإلمام بعدة منتجات وفهم احتياجات العملاء أكثر من فهم خصائص المنتجات. وهذا يعني أنه ينبغي على الموظف في المصرف أن يعرف قدرأ لا بأس به من المعلومات عن كل نشاط يقوم به المصرف، سواء أكان فتح حسابات جارية أم حسابات ادخار، أم الاستثمار أم الرهونات العقارية. وهذا التوسيع في معرفة الموظف يتطلب مهارات جديدة وتدريباً. وبالإضافة إلى ذلك، التركيز على العميل يعني أن الموظفين "يملكون" العميل، وبالتالي فهم يملكون مشكلاته. فعندما يشتكي عميل من مشكلة في Ritz-Carlton،

ينبغي على الموظف ألا يستجيب بالقول "هذه المشكلة ليست من اختصاص القسم الذي أعمل فيه". وبدلاً من ذلك، إنها وظيفة كل موظف الوصول إلى الشخص المناسب في المنظمة لكي يحل مشكلة هذا العميل. كما يتطلب هذا التغيير الثقافي تدريباً وهيكلية مناسبة لدعم كل سلوك.

الناحية الثانية في تدريب الموظفين تتعلق بتدريب الموظفين العاملين في الخط الأمامي. إنهم الصرافون في المصرف، والعاملون على ماكينات تسجيل النقود في المتاجر التنويعية، والمضيفات في الرحلات الجوية، والموظفون في مراكز تلقي الاتصالات في شركات البطاقات الائتمانية. هؤلاء هم ممثلو الشركة الذين على اتصال مباشر مع العملاء. إن كيفية تصرفهم وتعاملهم مع العملاء تأثيراً كبيراً على ارتياح هؤلاء العملاء وعلى معدل المحافظة عليهم. وبعبارة أخرى، ليست تصرفات ومسلوكيات المسؤول التنفيذي الرئيسي أو الإدارة العليا هي التي ترسم الفكرة التي يكوّنها العميل عن الشركة، وإنما أفعال الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية. وبالرغم مما تقدم، نجد أن موظفي الخطوط الأمامية يحصلون على أدنى المرتبات، وأقل تدريب، وأقل الحوافز في غالبية الشركات. في الواقع، من الشائع توظيف عمال مؤقتين أو تلزيم هذه الوظائف في مسعى إلى تخفيض التكاليف. لكن هذه الأيدي المستأجرة لا تتمتع بالتدريب ولا بالمهارات ولا بالحوافز لكي تدير العملاء بكفاءة. وما لم تعر الشركة اهتماماً مناسباً لتدريب موظفيها في الخطوط الأمامية وتقديم الحوافز لهم، فلن يكون حتى لأفضل الاستراتيجيات المعتمدة على العميل تصميمًا أية فعالية.

## حساب التكاليف المعتمد على العميل

معظم الشركات تتبّع مقارنة محاسبية تعالج عناصر الكلفة المتعددة مثل، الشحن، والنقل، والتوضيب، وكلفة المبيعات كبند خطي وحيد. وحتى عندما تتبّع الشركة طريقة حساب الكلفة المعتمدة على النشاط، يتم توزيع هذه التكاليف على خط الإنتاج بما ينسجم ونظام إدارة المنتج. غير أن التركيز على ربحية العميل يتطلب من الشركات الانتقال نحو حساب التكاليف المعتمد على العميل، حيث يتم توزيع التكاليف على العملاء الأفراد. فبدون هذا التوزيع للتكاليف، يكون من الصعب تقدير ربحية كل عميل وبالتالي سيكون من الصعب وضع استراتيجيات فعالة تعتمد على العميل. لكن هل يستحق الأمر تكلف الشركة أداء المهام الشاقة لتوزيع التكاليف على كل عميل؟ سنعرض مثالين لتسليط الضوء على الثمرات الجليّة لبذل هذه الجهود.

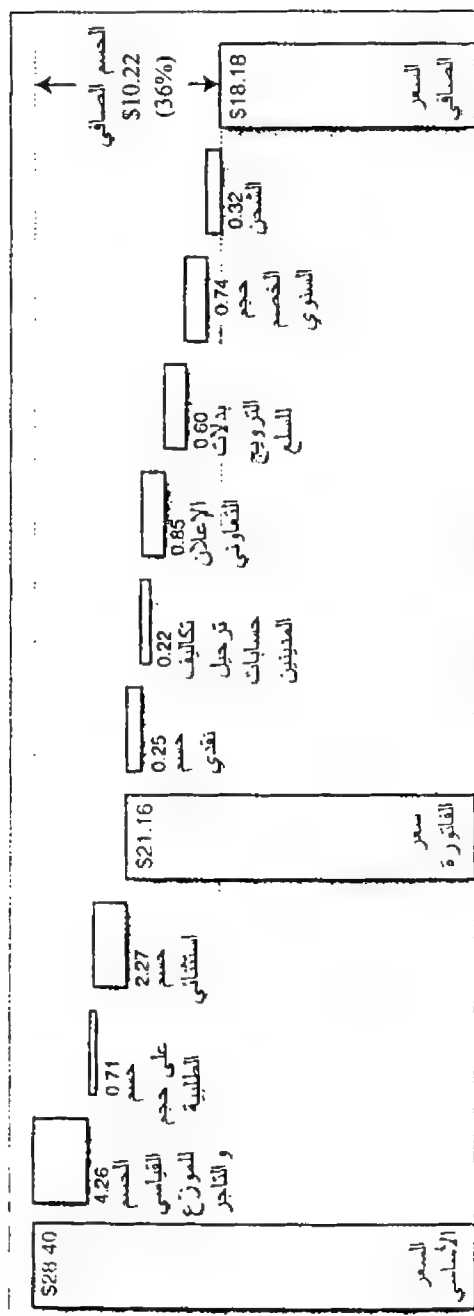
يتعامل العديد من المدراء مع منتجات أو سلع غير متميزة نسبياً. وهذه تتضمن المنتجات في صناعات الفولاذ، والزجاج، والمواد الكيميائية، والصناعات الورقية. غير أن هذه الدرجة المتدنية من التمايز المتأصلة في المنتجات تؤدي إلى ضغوط كبيرة على الأسعار في هذه الصناعات. فالعملاء، وكذلك القوى العاملة لدى الشركات، تلجّ من أجل عرض أدنى سعر ممكن لكي تبرم الصفقات. والتخفيض في السعر الذي تلجأ إليه إحدى الشركات يؤدي في العادة إلى ردّة فعل مماثلة لدى الشركات المنافسة، ويمكن لحرب الأسعار هذه أن تدخل الصناعة بأكملها في مرحلة هبوط لولي مدّمر. وغالباً ما يلوّح المدراء بأيديهم في حركة تعبّر عن اليأس، من غير أن يعرفوا ماذا عليهم أن يفعلوا في مثل هذا الوضع.

لدى دراسة هذه الحالات، وجد خبيران في التسعير لدى McKinsey and Company أنه برغم التشابه الكبير في أسعار الفواتير بالنسبة إلى معظم العملاء في هذه الصناعات، كانت الأسعار الصافية بعد اقتطاع التكاليف الخاصة بالعميل مثل الشحن والحسومات متفاوتة بدرجة كبيرة بالنسبة إلى العملاء<sup>4</sup>. يبين الشكل 6.2 مثلاً على الفوارق بين نقاط الأسعار المتنوعة بالنسبة إلى العميل. وعلى سبيل المثال، تم توزيع تكاليف الشحن، التي كانت تجمّع تحت بند واحد، على كل عميل. وبالمثل، تم توزيع الحسومات المتنوعة، مثل عروض الخصم على الفواتير، على كل عميل. والسعر الصافي الذي تحصل عليه الشركة كان السعر الذي يأخذ بعين الاعتبار كافة هذه التكاليف المعتمدة على العميل.

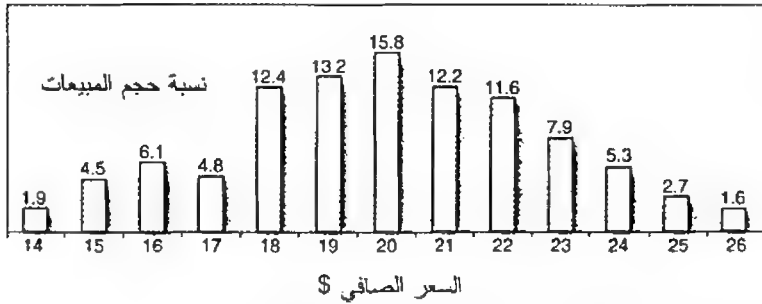
وأظهر تحليل مشابه لكل عميل رئيسي أن الأسعار الصافية بالنسبة إلى العملاء تفاوتت بدرجة كبيرة حتى عندما كانوا يسدّدون فواتير شبه متطابقة (انظر إلى الشكل 6.3). يرجع سبب الفروقات في الأسعار الصافية إلى توزيع التكاليف الذي كان يختلف اختلافاً كبيراً باختلاف العملاء. وعلى سبيل المثال، يمكن أن يمثل الشحن في صناعة الزجاج عنصر كلفة هاماً يختلف بدرجة كبيرة بين عميل وآخر، لأن الشركة تستحمل تكاليف شحن أقل عندما يكون العميل قريباً من مصانعها. ووجدت الدراسة التي أعدتها مؤسسة McKinesy أن الأسعار الصافية تفاوتت بنسبة وصلت لغاية 500% في الصناعات التي تركز على السلع والتي تشهد منافسة شديدة في الأسعار. والأمر المفاجئ هو أنه لم يكن لحجم حساب العميل، بعكس توقعات الإدارات، علاقة بالسعر الصافي الذي يدفعه العميل. وبعبارة أخرى، لم يكن العملاء الكبار يحصلون بالضرورة على أسعار أفضل أو على حسومات في الأسعار.



(انوارات مقابل كل وحدة)



الشكل 6.2 السعر الصافي بالنسبة إلى العميل.



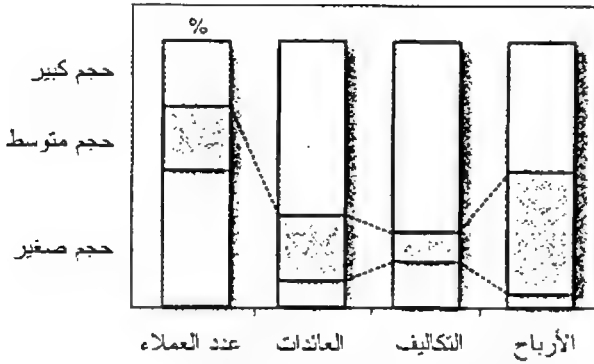
الشكل 6.3 مدى الأسعار الصافية بالنسبة إلى العملاء.

السؤال البديهي هو لماذا يدفع بعض العملاء أسعاراً صافية أعلى من البعض الآخر في هذه الصناعة التي تشهد منافسة حامية. وجدت الدراسة التي أعدها McKinesy أن بعض العملاء كانوا يحصلون على قيمة من المنتج لم تكن الشركة تعلم بها أصلاً. وهذه القيمة المرتفعة تُرجمت إلى أسعار صافية أعلى. وهذا ما قاد الشركة إلى إبراز الفوائد الرئيسية للمنتج للعملاء الآخرين، حتى إنها قامت بتصميم منتجات وخدمات بأسعار وهوامش أرباح أعلى.

وعلى النقيض من ذلك، بعض العملاء كانوا يدفعون أسعاراً صافية أدنى بكثير من المتوسط. ووجدت الدراسة أن بعض العملاء القدامى، وإن لم يكونوا بالضرورة من أصحاب الحسابات الكبيرة، توصلوا إلى طرق للحصول على حسومات متعددة من الأقسام المختلفة في الشركة. في هذه الحالات، لاحظ العملاء وجود صوامع في الأقسام المختلفة من الشركة التي تورّد لهم البضائع واستفادوا منها. وبعد أن علمت الشركة بهذا الأمر، جمعت قوة المبيعات لديها من أجل تسوية الأمور مع هؤلاء العملاء. والتأثير النهائي لما تقدم كان زيادة متوسط السعر الصافي في هذه الحالات بنسب تراوحت بين 1 و3%. ويمكن لهذه الفروقات البسيطة في الأسعار أن تؤدي إلى

زيادات جوهرية في الأرباح. وقد تقدمت الإشارة في الفصل 5 إلى أن زيادة بمقدار 1% في الأسعار يمكن أن تؤدي إلى زيادة في الأرباح بنسبة 11%. ولهذا السبب، يمكن لزيادة نسبتها 3% في الأسعار أن تؤدي إلى زيادة نسبتها 33% في الأرباح - وهذا ليس بالأمر السيئ في صناعة تشهد منافسة شديدة - وكل ذلك يرجع إلى فهم الربحية المستولدة من كل عميل إفرادي عبر حساب التكاليف بالاعتماد على العميل.

المثال الثاني عن حساب التكاليف والربحية بالاعتماد على العميل يتحدث عن ناحية إدارة الحسابات في حالات التجارة بين الشركات. عادة ما يكون للشركة في هذه الحالات خليط مؤلف من عملاء كبار، وصغار ومتوسطي الحجم. كما أنه من الشائع وجود حفنة من العملاء الكبار والكثير من العملاء الصغار. من الواضح أن العملاء الكبار يوفرون قسماً هاماً من العائدات (القاعدة 80/20 المعروفة)؛ ولذلك، تتركب الشركة غلطة إن هي خصصت مواردها (مثل جهود المبيعات) لكافة عملائها بالتساوي (أنظر إلى الشكل 6.4). ولهذا السبب، تخصص غالبية الشركات جهود المبيعات بما يتناسب وحجم العميل (أو العائدات من الدولارات). لكن هذه الطريقة تتجاهل كلفة الخدمة أو تفترض ضمناً أن هذه التكاليف متناسبة مع هؤلاء العملاء. ويشير العديد من الدراسات، ونخبرتنا أيضاً، إلى أنه ليس بالضرورة أن تكون الحالة كذلك. فالعملاء الكبار يدركون أهميتهم الاستراتيجية بالنسبة إلى الشركة، ولذلك يميلون إلى أن يكونوا كثيري المطالب. ونتيجة لذلك، فإن كلفة خدمة العملاء الكبار تكون مرتفعة بما يتماشى مع نسبتهم. كما أن كلفة خدمة العملاء الصغار مرتفعة في العادة لأن بعض التكاليف ثابتة ولا تعتمد



الشكل 6.4 الربحية المتولدة عن العملاء المختلفين

على عائدات العملاء. زد على ذلك أن العملاء الصغار موزعون جغرافياً، مما يجعل خدمتهم أكثر كلفة. وبعد أن يتم احتساب تكاليف كل نوع من أنواع العملاء، لن يكون بالأمر غير المعتاد أن يتبين أن العملاء المتوسطي الحجم هم الأكثر ربحية. وهذه الحقيقة لا يمكن إدراكها إلا من خلال التخصيص المناسب للتكاليف على كل عميل أو على كل مجموعة من عملاء، وينبغي أن تغيّر الحصيصة طريقة الشركة في أداء أعمالها.

يمكن أن يكون توزيع التكاليف على كل عميل عملاً شاقاً ومهمة مضيئة. غير أن بروحية "من الأفضل أن تكون محقاً على نحو غامض على أن تكون مخطئاً بشكل قاطع"، نعتقد بأن التوزيع التقريبي للتكاليف المعتمد على العميل كاف للحصول على أقصى قدر من الفوائد. وبعد أن تتمرّس الشركة في استخدام هذه الطريقة، يمكن تنقية إجراءات تخصيص التكاليف وزيادة دقتها.

### مقاييس جديدة

المقياس الأساسي في الاستراتيجية التي تركز على العميل هو

الربحية البعيدة المدى للعميل أو القيمة العمرية للعميل. وبالإضافة إلى ذلك، ينبغي مراقبة محفزات القيمة العمرية للعميل، مثل معدل المحافظة على العملاء، وكلفة اكتسابهم، وهوامش الأرباح المتولدة عنهم، على نحو منتظم. وفي حين أن بعض الشركات، مثل تلك التي تعمل في ميدان الاتصالات اللاسلكية، تتبع هذه المقاييس، نجد أن غالبية الشركات الأخرى لا تتبعها. وبدلاً منها، تقيس هذه الشركات مستوى رضى العملاء والحصة السوقية للشركة.

وفي حين أن القيمة العمرية للعميل ترتبط بمستوى رضى العميل، نجد أنها تتخطى بمراحل عديدة مقاييس الرضى لتوفر طريقة ملموسة لربط الاستثمارات في العملاء بالعائدات المتولدة عنهم. وبالمثل، ربما تكون الحصة السوقية، كما أشرنا سابقاً في الفصل 5، مقياساً مضللاً لأنها ربما تؤدي إلى اكتساب الشركة عملاء غير مربحين. ولذلك، يتعين تصميم هيكلية المنظمة والنظام التحفيزي فيها بما يتوافق ومقاييس العميل.

### ما هي واجبات كل مسؤول: مهام لمختلف الفرقاء

يتطلب التطبيق الفعال للاستراتيجية التي تعتمد على العميل تغييراً ثقافياً داخل المنظمة بحيث يُنظر إلى العميل على أنه رصيد ويفهم المدراء الخوافز الرئيسية للربحية المتولدة عنه. وهذا يتطلب إدخال تغييرات في كافة مستويات المنظمة. وسنلقي الضوء على القليل من هذه المستويات.

**المسؤول التنفيذي الرئيسي.** ليس بالأمر الجديد القول بأنه يتعين أن تحظى التغييرات بدعم المسؤولين الكبار. والمسؤول التنفيذي الرئيسي الديكتاتوري (الاستبدادي) ليس جيداً في التركيز على

العميل. وبالمقابل، يحتاج المسؤول التنفيذي الرئيسي إلى "التحول" والقيام بزيارات للعملاء (ويفضل أن تكون زيارات شخصية لكن عبر جلسات مسجلة). فمن الصعب أن تكون ممن يركزون على العملاء في الوقت الذي من النادر أن ترى واحداً منهم.

بالطبع، تعتبر مهمة إيجاد هذا النوع من الهياكل التنظيمية الذي تقدم الحديث عنه إحدى المهمات الرئيسية للمسؤول التنفيذي الرئيسي. والتحول والتحدث إلى العملاء يزيد المعرفة ويزيد الوعي بالقضايا الحساسة ويوفر دلالة على مدى أهمية العملاء.

كما أنه يساعد في التعرف على التشبيهاً والقصص التي تصوّر ما يركز عليه العملاء. وعلى سبيل المثال، غالباً ما تبدأ مايو كلينيك عروضها (وتشرّب موظفيها مبادئها) بسرد قصة "تيغاني"، وهي بنت كانت تعاني من مرض قاتل أسيء تشخيص مرضها. وعاد بها أبواها إلى المستشفى المحلي الذي اسمه مايو. والنتيجة هي أن المستشفى استخدم وسيلة مايو للنقل الجوي ونقلها جواً إلى روشستر بولاية مينيسوتا، حيث خضعت لعملية جراحية في الساعة الثانية صباحاً أنقذت حياتها. تمثل هذه الرسالة، التي تنسجم مع المبادئ العظيمة التي وضعها المؤسسون - إنقاذ حياة الإنسان بصرف النظر عن الكلفة المترتبة على ذلك - تشبيهاً مؤثراً للعميل بوصفه مركز العملية. بالطبع، مثل هذا التصرف ليس ميسراً دائماً أو مبرراً من الناحية المالية. غير أن هناك سياسات أقل إثارة للعواطف تتضمن سياسة نورّدستورم التي تضمن إعادة المال في أي وقت. والمثال الآخر هو سياسة فورد التي تشترط أن يمضي المهندسون الذين جرى توظيفهم حديثاً فترة من الزمن في مراكز الردّ على الاتصالات للردّ

على أسئلة العملاء وشكاواهم. يتجاوز تأثير مثل هذه السياسات العميل الإفرادي (مثل تناقل الكلام الإيجابي). وبالرغم من ذلك، المهدف ليس خدمة العملاء دوغما اعتبار للربح، وإنما هو الانتقال من التركيز على العمليات التجارية (مثل إبرام صفقات البيع لتحقيق الأهداف الخاصة بمبيعات المنتجات) إلى علاقة ذات منفعة تبادلية تعترف الشركة بموجبها بالعملاء بدلالة قدراتهم البعيدة المدى (سواء في المبيعات أم في تبادل الكلام) وتتعامل معهم كأرصدة.

وفي ما يختص بالمسائل الخاصة، يحتاج المسؤول التنفيذي الرئيسي إلى تطوير مقاييس تعكس قيمة العملاء وتربط الحوافز بها. وهذا يعني وجوب تقييم أرقام مثل رضى العملاء، والنفور، والولاء، ومبيعات/عائدات العميل الواحد، واكتساب العملاء الجدد، وتكاليف الاكتساب، وتوسع قاعدة العملاء، والحفاظ على عليهم، بشكل متنسق ودائم وعرض هذه الأرقام. كما يحتاج المسؤول التنفيذي الرئيسي إلى الانتباه إلى محدّدات الربحية على المدى الطويل هذه ومناقشتها علناً كما يناقش تقارير العائدات والأرصدة الشهرية وأكثر. وبعبارة بسيطة، ينبغي أن تشكّل هذه المقاييس قسماً من بطاقة القيد لدى الشركة مثل الربح في الفترة الحالية وسعر السهم.

تعمل المقاييس المعتمدة على العميل على تغيير نظرة المسؤول التنفيذي الرئيسي بشأن تخصيص الموارد. سيصبح من المرجح النظر إلى الأموال التي تُنفق في التسويق على أنها استثمارات وليست نفقات، وينبغي على المسؤول التنفيذي أن يطالب بالدليل الذي يفيد بأنه تم تحقيق عائدات مقابل الاستثمار في التسويق. كما سيصبح من المرجح ربط عمليات تخصيص الموارد بالمقاييس الجديدة. وهذا

يقتضي أن الطريقة الأفضل لتخصيص الموارد ربما تكون بالاعتماد على مجموعات العملاء بدلاً من الاعتماد على وحدات المنتجات.

**المسؤول المالي الرئيسي.** غالباً ما ينظر المسؤولون الماليون الرئيسيون شزراً إلى التسويق ويعبرون عن القليل من الرضى عنه. ويميل العديد في قسم التسويق إلى التحدث بدلالة الإبداعية ومقاييس مثل الوعي بالمنتج وصفاته. بالطبع، يقاوم العديد من العاملين في التسويق عمليات الحكم عليهم. وفي حين أنه من غير المنطقي طلب تحديد أهداف تتعلق بالمكاسب بعد 10 سنوات، من المنطقي تماماً الطلب إلى العاملين في التسويق محاولة ترجمة مقاييس النتائج لديهم إلى مؤثرات على قيمة العملاء. بالطبع، اقترح بعض الخبراء بأنه ربما يكون من المفيد إيكال مهمة قياس القيمة العمرية للعميل إلى قسم المالية<sup>5</sup>. فهذا سيجعلهم يؤمنون بالأرقام، وهو بأسى أمر لا يفعلونه غالباً للأرقام التي يرفعها إليهم العاملون في التسويق.

**التغيير الرئيسي الآخر** هو نظرة المسؤول المالي الرئيسي إلى المصاريف التسويقية على أنها استثمارات وليست نفقات، وربطها بالعائدات. تتميز بعض هذه الروابط بأنها قصيرة المدى وسهلة القياس نسبياً (مثل الزيادة في أرقام المبيعات نتيجة لحملة ترويجية)، في حين أن لنشاطات "بناء الاسم التجاري" الأخرى تأثيرات على المدى البعيد يصعب قياسها (مثل الحملات الإعلانية) أو ربما تحتاج إلى أن تعامل كخيارات (مثل منتج جديد يتفق على منتجات "جديدة فعلاً"). لكن ينبغي عدم الاقتطاع من أي من هذه النفقات إلا بعد دراسة تأثير ذلك على العملاء على المدى الطويل، وعلى العائدات المستقبلية من خلال التأثير على قيمة العميل.



وأخيراً، توفر قيمة العميل، كما مرّ معنا في الفصل 4، طريقة بديلة للتكهّن بتدفق الأموال في المستقبل وبالتالي التكهّن بقيمة الشركة. كما يمكن أن تفيد هذه المقاربة في صناعة القرارات المتعلقة بعمليات الاندماج والتملّك. وينبغي على المسؤول المالي استخدام هذه المقاربة ليس من أجل التحقق من أوراق العمل المعقدة التي أعدها الأخصائيون في عمليات الاندماج والتملّك وحسب، بل ومن أجل التعبير للمجتمع المالي عن عافية الشركة باستخدام هذه المقاييس البسيطة والشفافة.

**مسؤول التسويق الرئيسي.** ينبغي على مسؤول التسويق الرئيسي، القيام بأهم التغييرات، لأن غالبية المنظمات مبنية على أساس المنتجات ولديها منظمات مستقلة لتطوير المنتجات، والمبيعات، والخدمة. ومن أجل تكوين فكرة شاملة عن العملاء والتعامل معهم بطريقة فعالة ومجدية، ينبغي على كافة الأقسام ونقاط الاتصال بالعملاء أن تعمل معاً. وسيكون مثل هذا التكامل صعباً على وجه الخصوص إذا كان مسؤول التسويق متردداً في تعديل هيكليّة المنظمة والنظام التحفيزي فيها.

يحتاج مسؤول التسويق إلى تعديل مقاربتة الخاصة بصياغة الاستراتيجية التسويقية. وكما تكلمنا في الفصل 3، تتخطى الاستراتيجية المعتمدة على العميل النقاط التقليدية الأربع وتدرس تأثير الأدوات التسويقية على المكونات الرئيسية الثلاثة: اكتساب العملاء، والمحافظة على العملاء، وهامش الأرباح المتولّدة عن العملاء وتوسيع قاعدة العملاء.

كما يحتاج مسؤول التسويق إلى استحداث بطاقة قيد تتضمن كلاً من المقاييس التشخيصية مثل القيمة المالية للاسم التجاري ومستوى الرضى والمقاييس ذات التوجه المالي مثل حجم المبيعات/الحصة السوقية، والعائدات، والقيمة العمرية للعميل. وبالإضافة إلى ذلك، ينبغي عليه

أن يصرّ على تأسيس روابط موثوقة تعتمد على الحقائق بين المقاييس الشخصية والمقاييس المالية التي تركز على النتائج.

**مدراء المنتجات.** يحتاج مدراء المنتجات إلى إعادة صياغة أنفسهم، بمعنى أنهم إما بحاجة إلى أن يصبحوا مدراء (لشرائح) العملاء، مما يشبه إلى حدّ بعيد مدراء البلاد في الشركات الدولية، أو على أقلّ تقدير، تعلّم كيفية العمل لدى مدراء العملاء أو معهم (كما في المنظمة الأم). فالتأكيد الذي توليه شركة بروكتر & غمبل لتجار البيع بالتجزئة بوجه عام وعلى وال مارت بوجه خاص على أنهم عملاء يشير إلى أن استهداف العملاء النهائيين في الحملات الإعلانية، برغم أهميته، لم يعد حقيقة غير متنازع عليها.

وحتى وقت قريب، كان النمط السائد في التخطيط للعمليات التسويقية يعتمد على المنتج بدلاً من العميل، ويعود ذلك جزئياً إلى أنه من الأسهل حساب الربحية عند مستوى المنتجات. في مثل هذه الخطط، يشكل تحليل العملاء مدخلاً أساسياً في الاستراتيجية التي تعتمد على المنتج (مثل الحملات الترويجية، والمنتجات الجديدة). وعلى النقيض من ذلك، تبدأ المقاربة المعتمدة على العميل بتحليل للعميل وتولّد تقييماً للربحية عند مستوى العملاء (على المستوى الفردي أو الشرائحي). والتحليل الآخر (مثل الشركات المنافسة، والمنتجات) يوفر مدخلات للقرارات المعتمدة على الاستراتيجية التي تركز على العميل. وبعبارة أخرى، في حين أن المقاربتين تغطيان المواضيع نفسها تقريباً، لكنهما تختلفان في التأكيد على العناصر المتنوعة والأساس المعتمد في إعداد التقارير المالية أو الميزانية (انظر إلى الجدول 6.1). والفصل 5 يلقي الضوء على النواحي الأخرى

للتخطيط المعتمد على العميل والتي ينبغي على مدير المنتج أن يأخذها بعين الاعتبار.

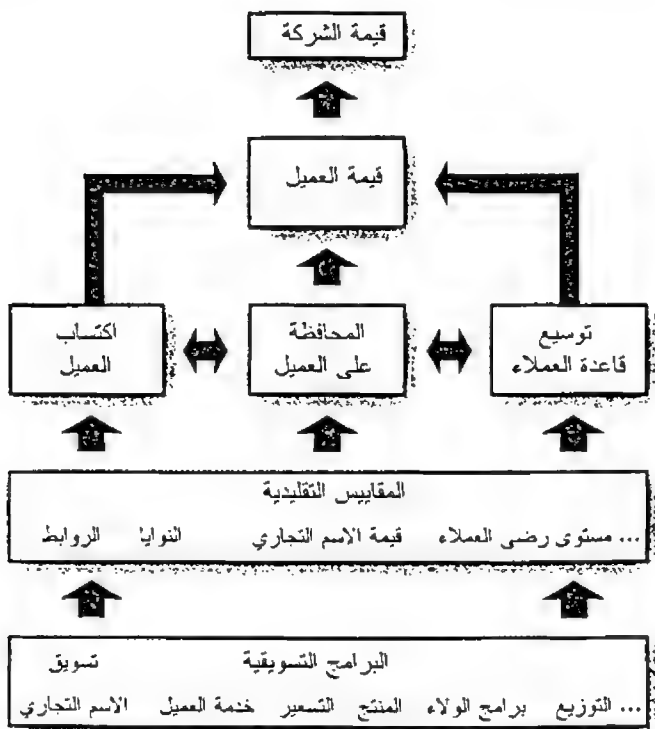
**البحوث التسويقية.** تحتاج أقسام البحث السوقي وموردو البحوث إلى إجراء أربعة تغييرات على الأقل. فينبغي عليهم أولاً دراسة المقاييس الجديدة ونشرها داخل الشركة. تتضمن هذه المقاييس الجديدة كلفة اكتساب العملاء، ومعدل المحافظة عليهم، وهامش الأرباح المتولدة عنهم، والنمو في الأرباح.

#### الجدول 6.1 الخطوط العريضة للخطة التسويقية

الخطة المعتمدة على المنتج	الخطة المعتمدة على العميل
1. الملخص التنفيذي	1. الملخص التنفيذي
2. تحليل الوضع	2. تحليل الوضع
أ. تعريف الفئة/المنافسين	أ. تحليل العميل/القيمة العمرية للعميل
ب. تحليل الفئة	ب. تحليل المنافسين (الحصة من المحفظة)
ج. تحليل الشركة والمنافسين	ج. تحليل المنتج
د. تحليل العميل	د. فرضيات التخطيط
هـ. فرضيات التخطيط	
3. غايات المنتج	3. غايات العميل
4. استراتيجية المنتج/الاسم التجاري	4. استراتيجية العميل
5. دعم البرامج التسويقية	5. دعم البرامج التسويقية
6. المستندات المالية: تعتمد على المنتج	6. المستندات المالية: تعتمد على العميل
7. أدوات مراقبة وتحكم	7. أدوات مراقبة وتحكم
8. خطط طارئة	8. خطط طارئة

ثانياً، ينبغي عليهم إظهار وتقدير قوة الروابط التي تجمع بين العمليات التسويقية، والمقاييس التقليدية مثل مستوى رضى العملاء، والمقاييس المعتمدة على العميل مثل معدل المحافظة، والأداء المالي للشركة (أنظر إلى الشكل 6.5). وأحد الأمثلة على ذلك هو العمل الذي قامت به شركة تيسكو في المملكة المتحدة. فبناءً على بطاقة المتسوقين التي تصدرها، أجرت تحليلاً موسعاً لأنماط الشراء وقيمت تأثير الحملات الترويجية على هذه الأنماط وعلى القيمة العمرية للعميل. نتج عن ذلك تحول مقداره 300 مليون جنيه إسترليني في النفقات بسبب المكاسب في الكفاءة. كما استخدمت البيانات المتعلقة بمؤلاء العملاء المخلصين في تقدير النفقات في المتاجر الأخرى على العملاء الآخرين، مما أوصلها إلى تقدير لحصتها من محفظة عملائها كانت قرية جداً من الرقم الحقيقي.

ثالثاً، يحتاج الباحثون إلى جمع البيانات الصحيحة عند المستوى الصحيح للتجميع. فالتحليل المعتمد على العميل يتطلب بيانات جزئية حيث تتم متابعة المعلومات المتعلقة بكل مجموعة من العملاء مع مرور الزمن من أجل تقييم معدل المحافظة، وتكاليف المحافظة، والنمو في الأرباح، وبالتالي تقييم القيمة العمرية. وهذا لا يتطلب متابعة العائدات وحسب، بل وتوزيع التكاليف عند مستوى العملاء (أو عند مستوى شريحة من العملاء). كما يحتاج الباحثون إلى ملاحظة أنه برغم أن قاعدة بيانات العملاء لدى الشركة شاملة وربما تحتوي على معلومات تفصيلية حول الملايين من العملاء، فهي تظل مفتقرة إلى معلومات حيوية ينبغي على مصادر أخرى توفيرها. وعلى سبيل المثال، لا توفر قواعد بيانات العملاء معلومات حول مقدار ما ينفقه العميل على شراء منتجات منافسة. وهذا ما يجعل من الصعوبة



الشكل 6.5 سلسلة القيمة.

يمكن تقييم حصة الشركة من محفظة العميل. وبدون هذه المعلومات، يمكن أن تتعامل الشركة مع عميلين ينفقان المقدار نفسه من المال على منتجات الشركة ولكن حصة الشركة من محفظة أحدهما مختلفة جداً عن حصتها من محفظة العميل الآخر بنفس الطريقة برغم أن قدراتهما في تنمية أرباح الشركة تختلف بدرجة كبيرة. وبالمثل، ربما لا تحتوي قواعد البيانات على معلومات تتعلق بالأسباب التي تدعو إلى نفور العملاء. وبالاختصار، يحتاج الباحثون إلى ملاحظة أن الاستراتيجية المعتمدة على العميل تتطلب مجموعة من المقاييس التي تحتاج بدورها إلى أنواع مختلفة من المعلومات والتحليلات.

وأخيراً، يحتاج الباحثون إلى ملاحظة أن الاستراتيجية المعتمدة على العميل تستلزم إجراء اختبارات متكررة. فمن الصعب على شركة تباع الكتالوجات مثلاً أن تقيم القدرات الكاملة للعميل إذا لم ترسل إليه العدد والنوع نفسه من الكتالوجات كل عام. وقواعد بيانات العملاء الضخمة تجعل إجراء الاختبارات أمراً غير مكلف نسبياً وسهل التنفيذ والتفسير.

**الأخصائيون.** يحتاج كاتبو الإعلانات (في الشركة أو في الوكالات)، والأخصائيون في الحملات الترويجية، إلخ، إلى ملاحظة مركزية العملاء وتوفير البيانات وفقاً للمقاييس ذات الصلة. والأهم من ذلك أنهم بحاجة إلى دراسة التأثير البعيد المدى لنشاطاتهم عبر النظر من خلال عدسة القيمة العمرية للعميل: ما هو تأثير هذه النشاطات بدلالة اكتساب العملاء، والمحافظة عليهم، وتوسيع قاعدتهم على المدين القصير والطويل؟ وكفائدة جانبية، سينتج عن التحدث بهذه اللغة المشتركة تسهيل التواصل بين الصوامع الفرعية المتنوعة داخل قسم التسويق إضافة إلى الصوامع الأخرى في باقي أقسام المنظمة.

Harrah's Entertainment, Inc: يد رابحة في تجارة

غير مضمونة<sup>6</sup>

كمثال على شركة تحصل على جلّ ما تريد "بطريقة صحيحة"، سنتكلم عن Harrah's. تعتبر صناعة القمار في الولايات المتحدة صناعة متطورة جداً. ففي العام 2002، قامر ما نسبته 26% أو 51.2 مليون راشد أميركي في الكازينوهات. وقاموا بحوالى 300 مليون

رحلة وزاروا الكازينو مرة واحدة كل شهر أو شهرين في المتوسط. وبلغت العائدات السنوية للشركات الأربع الأول في هذه الصناعة أكثر من 15 مليار دولار وحقت أرباحاً صافية قاربت المليار دولار. واستطاعت شركة Harrah's Entertainment, Inc تسجيل نمو مستمر في العائدات على مدى 18 ربيعاً متواصلاً في منتصف العام 2003 لتصبح شركة الألعاب الأكثر ربحاً في العالم. والسؤال المطروح هو، كيف استطاعت Harrah's تحقيق ذلك؟

الاستراتيجية. لطالما نظرت الكازينوهات إلى نفسها على أنها أكثر من مجرد أمكنة للعب القمار: إنها أماكن للتسلية وممارسة الأعمال. ففي لاس فيغاس، يوجد بركان ثائر في ميراج، واسفنكس كبير في لوكسور، وبحيرة مع نوافير في بيلاجو. تقتضي الأعراف السائدة في هذه الصناعة أن يتم بناء منشآت ومآضة وإيجاد بيئة شبيهة ببيئة المنتزهات. في مطلع التسعينات من القرن الماضي، لم تكن Harrah's تملك منشآت، وشكك العديد من الخبراء في مستقبلها. غير أن الشركة قرّرت التركيز على العملاء وعلى تأسيس روابط ولاء معهم بدلاً من بناء المنشآت. بالنسبة إلى الشركة، كانت هذه الاستراتيجية منطقية، لأنه بحلول العام 2001، جاءت نسبة 87.2% من عائداتها من عملائها الذين يقامرون في كازينوها.

الهيكلية التنظيمية. عندما انضم غاري لوفمان، وهو أكاديمي سابق في كلية هارفارد لإدارة الأعمال، إلى شركة Harrah's كمسؤول العمليات الرئيسي في العام 1998، أدرك أنه لن يمكن التوصل إلى تركيز قوي على العملاء بدون هيكلية تنظيمية جديدة. فقد كانت كل منشأة تابعة للشركة أشبه بإقطاعية يديرها أسياد

إقطاعيون مستقلون من الناحية الفكرية. كما كان لكل منشأة أرباح وخسائر خاصة بها، ولذلك لم يكن يوجد لديها حافز ولا مصلحة في تقاسم المعلومات المتعلقة بالعملاء مع المنشآت الأخرى. غير أن البحوث التي أجرتها الشركة أظهرت زيارات متقاطعة من عملائها. ومع عدم توفر هيكلية يمكنها الحصول على معلومات شاملة عن العملاء في كافة منشآتها، كانت حصة الشركة من محفظة عملائها من ألعاب القمار 36% فقط في مطلع التسعينات من القرن الماضي. وتبين من التحليلات الداخلية أن زيادة بمقدار 1% في هذه الحصة سترفع سعر سهم الشركة بمقدار \$1.10. ونتيجة لذلك، أعاد لوفمان تنظيم الشركة بحيث صار رؤساء الأقسام والموظفون العاملون لديهم يرفعون تقاريرهم إليه مباشرة. كما أوضح لمدراء المنشآت بأن العملاء باتوا الآن ملكاً للشركة ككل وليس لمنشأة بعينها فقط. وقد مثل ذلك تحولاً عن هيكلية إدارة الاسم التجاري إلى هيكلية إدارة العميل.

الاستراتيجية المعتمدة على العميل. المهمة الرئيسية الأخرى التي توجب على الشركة القيام بها من أجل التركيز على العملاء كانت تكوين فهم شامل لهؤلاء العملاء. والبحوث التي أجرتها لشركة أظهرت أن 26% من المقامرين لديها ولدوا 82% من عائلاتها. والأهم من ذلك أن خيرة العملاء لم يكونوا، على النقيض من الصورة النمطية، من العملاء القياسيين الذين يقامرون بمبالغ كبيرة ممن يستخدمون أزراراً ذهبية في أكمام قمصانهم، وإنما كانوا من الراشدين ممن هم في مقتبل العمر ومن المستنيرين الذين يتمتعون بأوقات ومداخل حرة ويضربون الكازينو أثناء عودتهم من أعمالهم إلى



منازلهم أو عندما يقضون سهراتهم خارج منازلهم في عطلة الأسبوع. تمثلت لجنة البناء الأساسية في استراتيجية الشركة المعتمدة على العميل في التكهّن بقيمة عميلها أو المقدار النظري للأرباح التي يُتوقع أن يحصل عليها الكازينو من العميل على المدى الطويل. جادل لوفمان بأن "فهم القيمة العمرية لعملائنا سيكون في غاية الأهمية بالنسبة إلى استراتيجيتنا التسويقية"<sup>7</sup>. ولذلك، قامت الشركة بتصميم برنامج تسويقي يهدف زيادة القيمة العمرية للعملاء. ونتيجة لذلك، استخدمت التقنيات التسويقية المعتمدة على قواعد البيانات من أجل إدارة المراحل الأساسية الثلاث لإقامة العلاقة مع العميل. جرى تصميم المرحلة الأولى، "مرحلة التجارة الجديدة"، من أجل العملاء الجدد، وكان الهدف من هذا البرنامج تشجيع هؤلاء العملاء على زيارة الكازينو مجدداً. وصُممت المرحلة الثانية، "مرحلة الولاء"، من أجل العملاء الذين قاموا بأكثر من ثلاث رحلات إلى كازينوهاتنا. والمرحلة الثالثة، "مرحلة المحافظة"، صُممت للعملاء العاديين الذين لم يزوروا الكازينو منذ فترة من الزمن والذين من المرجح أنهم سينفرون. جرت رعاية العملاء في هذه المراحل بواسطة تشكيلة من البرامج التسويقية الخاصة. وعلى سبيل المثال، اكتشفت الشركة بأن "استجابة عملائها المستهدفين لعرض "فيش" بقيمة \$60 أفضل في الغالب من توفير غرفة مجانية، ووجبتين من شرائح اللحم، و"فيش" بقيمة \$30"<sup>8</sup>. والأداة الأساسية الأخرى كانت برنامج الولاء الذي أطلقت عليه الشركة اسم برنامج المكافآت الإجمالية. وبموجب هذا البرنامج، تم توزيع العملاء على ثلاث فئات: الفئة الذهبية، والفئة البلاتينية، والفئة الماسية. تميز هذا البرنامج بناحيتين هامتين: الناحية

الأولى هي استخدام البرنامج نفسه في كافة منشآت الشركة. وهذا ما لم يكن عليه الحال قبل إعادة هيكلة الشركة في أواخر التسعينات من القرن الماضي. والناحية الثانية هي كفالة الشركة بحصول العملاء من الفئة الماسية ليس فقط على خدمات أفضل (مثل الوقوف زمنياً أقل عند الدخول أو في المطعم) من الخدمات التي يحصل عليها العملاء الآخرون، لكن في وسع العملاء من الفئة الذهبية رؤية المعاملة التفضيلية التي تُمنح لعملاء الفئة الماسية. والهدف كان رؤية العملاء لما سوف يتمتعون به إن هم انضموا إلى فئة أعلى.

خدمة العملاء وحوافز الموظفين. أدى التركيز على العملاء بشكل طبيعي إلى تقديم خدمات أفضل لهم. والتحليلات أظهرت وجود ارتباط مباشر بين رضى العميل والربحية. فقد انخفض إنفاق العملاء الساعطين بمقدار 10% في العام في حين زاد إنفاق العملاء الذين يشعرون بارتياح كبير في تعاملهم مع الشركة بمقدار 24% في العام.

من الصعب على وجه الخصوص توفير خدمة للعميل أثناء اللعب لأن العملاء يخسرون المال غالباً. ولذلك، قرّرت الشركة تقديم خدمات ممتازة عبر ربط مكافآت الموظفين بمستوى رضى العملاء، فبدأت بتنفيذ برنامج علاوات يتيح لكل موظف في كازينوها الحصول على 75\$ إلى 200\$ إذا ارتفع المستوى الإجمالي لرضى العملاء بمقدار 3% أو أكثر. لاحظ أن المكافآت مرتبطة بمعدلات رضى لعملاء بصرف النظر عن الأداء المالي للكازينو، لأن الشركة تعتقد بأنه إذا كان عملاؤها راضين، فسوف يتحسن الأداء المالي تلقائياً. وفي العام 2002، دفعت الشركة 14.2 مليون دولار على شكل مكافآت للموظفين غير الإداريين.

المقاييس. أوجد لوفمان (الذي أصبح الآن المسؤول التنفيذي الرئيسي)، من بين عدة أمور أخرى، حساً بالمحاسبة والمعايير الصارمة في الشركة. وهو يركّز ليس على الأرباح وعلى الحصة السوقية وحسب، بل وعلى ارتباط العملاء، وعلى المحافظة عليهم، وعلى قيمتهم العمرية. وملاحظته أن ارتباط العملاء جاء نتيجة للخدمة الممتازة التي تقدّم لهم ولتصرفات الموظفين اللائقة معهم، اختار قياس سرعة موظفيه ومستوى صداقتهم مع العملاء. كما كان يذكر في أحاديثه مع أرباب العائلات، والمشرّفين على الماكينات الشقّية، والخدم في مواقف السيارات، والطهاة، أن زيادة مقدارها 1% في حصة الشركة من محفظة العميل يمكن أن تزيد سعر سهم الشركة مقدار \$1.10. وبالاختصار، قرّر التركيز على المقاييس المعتمدة على العميل لأنه لاحظ أن تحسين القيمة العمرية للعميل هي الطريق المؤدية إلى زيادة القيمة بالنسبة إلى حملة الأسهم.

**المكسب الكبير.** أثّرت الجهود التي بذلتها شركة Harrah's عن نتائج باهرة. ففي مايو/أيار 2000، قالت ذي وال ستريت جورنال "بدأ المخّلون في وال ستريت يرون أن شركة Harrah's تحرز تقدماً على منافساتها". وارتفعت حصتها من محفظة العميل من 36% في مطلع التسعينات من القرن الماضي إلى 42% تقريباً في العام 2002. وفي يوليو/تموز 2004، حصلت للسنة الخامسة على التوالي، على مكافآت (بلغ مجموعها 585) أكثر مما حصلت عليه منافساتها بناء على الاستطلاعات السنوية لآراء المقامرين. وفي العام 2002، حققت Harrah's أرباحاً صافية بلغت 324 مليون دولار، وبلغ العائد على قيمة السهم 22.3%، وبلغت العائدات على الرأسمال الإجمالي 8.5%.

وبالمقابل، حققت MGM Mirage، منافستها الومضة، أرباحاً صافية بلغت 299 مليون دولار، وبلغ العائد على السهم 11.2%، والعائد على الرأسمال الإجمالي 5.4%.

## أخطاء شائعة في تنفيذ الاستراتيجيات المعتمدة

### على العميل

توفر شركة Harrah's دراسة حالة في التنفيذ الناجح لاستراتيجية معتمدة على العميل. فهي تظهر أن التصريح ببساطة باتباع استراتيجية معتمدة على العميل ليس كافياً، وأنه ينبغي تطبيق هذه الاستراتيجية بحكمة. وأعظم المشكلات التي تحول دون ذلك تميل إلى البروز من إلقاء نظرة قصيرة المدى على عملية التنفيذ. وبالحدث عن "قصر النظر"، يوجد الكثير من الأخطاء الشائعة.

- ما الذي توفره الشركة لهم.

يركّز بعض من الاستراتيجيات المعروفة والتي يسميها العديد من الناس استراتيجيات معتمدة على العميل، على الأشياء التي ستحصل عليها الشركة (أي قيمة العملاء) وتجاهل إلى حد بعيد الأشياء التي يحصل عليها العملاء (أي القيمة التي يجري توفيرها إلى العملاء). غالباً ما تكون النتيجة تكهنات (لا تتحقق) تبعث على التفاوض ومعدلات نفور للعملاء لم يكن يُحسب لها حساب.

### • الفشل في دراسة ماذا سيحصل مع مرور الوقت.

وهذا مبني، من الناحية الضمنية على الأقل، على الافتراض بأن العملاء سيقفون كما هم الآن وتجاهل نمط الأرباح الذي من المرجح أن يظهر مع مرور الوقت (دورة حياة العميل). وهذا يؤدي إلى

التركيز على العملاء الحاليين على حساب العملاء الرئيسيين المحتملين في المستقبل. هنا، يحجب إغراء مقولة "عصفور في اليد" المتعلق بالمدخول القصير المدى الذي يمكن قياسه حرف العين في مصطلح 'القيمة العمرية للعميل'.

#### ● النظارات المطلية بالألوان الوردية.

إنها مشكلة معاكسة للمشكلة السابقة. الافتراض هنا مبني، في الأساس، على أن "تحقيق الأشياء الرائعة أمر ممكن" بدلالة النمو في كسل من العملاء وهامش الأرباح المتولد من كل عميل (إضافة إلى تخفيضات ضخمة في التكاليف في بعض الأحيان). ورافق مع الطفرة في التكهّنات (أنظر إلى ماذا حدث لشركات الإنترنت)، خلط الناس بين الإمكانات والاحتماليات (أو كما يصفها المدافعون باليقينيات). والمغزى من هذه القصة هو الموازنة بين النتائج الحالية والتحمس العقلاني، وملاحظة أن المكاسب المعتمدة على النمو (مع معدل خصم مرتفع في السابق) أقل يقيناً وتحقيقاً أصعب من المكاسب المتولدة عن إبرام صفقات متكررة من العملاء الحاليين.

#### ● وحدهم لا يساوون شيئاً، لكن معاً يساوون الكثير.

من المظاهر الشائعة على هذا التفكير ما يحدث عند تقييم اقتصادات البلدان النامية. في هذه البلدان، يميل متوسط دخل (الفرد)، وغيره إلى أن يكون متدنياً، مما يجعل العديد من الشركات تستبعد فكرة الدخول في بلدان بأكملها. وبالمقابل، عندما دخل سيتي بنك (الذي أصبح الآن سيتي غروب) سوق بطاقات الائتمان الآسيوية في التسعينات من القرن الماضي، لاحظ القدرات المتوفرة حتى عندما لم تكن غالبية السكان من العملاء ذوي القدرات العالية.

• لا يوجد عميل معزول.

يمكن حتى للعملاء الصغار الذين من المحتمل أن يبقوا صغاراً أن يكونوا مهمين لما يمكنهم القيام به في التأثير على الآخرين. وخبراء الاقتصاد يستخدمون العبارة الشائعة "التأثيرات الخارجية للشبكة". والفكرة البسيطة من وراء ذلك أنه كلما زاد الناس من القيام بأمر ما، كلما صار أعلى قيمة. وهذا ما ينطبق على وجه الخصوص على أجهزة شائعة معينة (أجهزة هاتف، فاكسات، بريد إلكتروني، الإنترنت) حيث تزيد القيمة مع تحول الآخرين ممن ترغب في التواصل معهم إلى مستخدميها. كما أن "الأعداد الكبيرة" هامة أيضاً لأنها تشجع مصنعي المنتجات المتممة على تصنيع منتجات أكثر وأفضل (فكر في الأجهزة التلفزيونية وأجهزة البث العريض النطاق)، مما يزيد من قيمة المنتج بالنسبة إلى العملاء الحاليين والمحتملين. كما يوجد تأثير هام على نطاق الاقتصاد يؤدي إلى تحسين الجودة وتخفيض الأسعار وتكاليف الإنتاج.

كما توجد ناحية هامة أخرى لمفهوم "لا يوجد عميل معزول"، وهي أن العملاء يتبادلون الأحاديث (إضافة إلى القصص، والمنظمات، والصحف، وغرف المحادثة). ربما يكون العملاء "الجيدون" قيمين بسبب تأثيرهم على الآخرين حتى عندما تكون الأرباح المتولدة عنهم ثانوية أو حتى سلبية. ومن ناحية أخرى، يمكن أن ينشر العملاء الساخطون الكثير من الكلام المسيء.

• الأمر متعلق بنا نحن.

تحتاج استراتيجية التسويق إلى الأخذ بعين الاعتبار دائماً كلاً من الشركة، والعميل، والمنافسة. وبتشديدها على إقامة علاقات بين

الشركة وعملياتها، يمكن أن تؤدي الاستراتيجية المعتمدة على العميل إلى إيلاء اهتمام غير كاف للمنافسة. وهذا ما يتجلى في إعجاب غير مبرر بالنفس، والافتراض بأن العملاء الحاليين مضمونون أكثر مما هم فعلاً (إن من حيث المحافظة أو حصتهم من تجارة الشركة) والمبالغة في التفاؤل بشأن النمو المتوقع (تذكر أن الشركات الأخرى تسعى وراء هؤلاء العملاء أيضاً).

#### • التخلص من الجذور.

لدينا إيمان راسخ بأن التفكير المعتمد على العميل قيم بالمسبة إلى كافة الشركات. لكن ذلك لا يعني أنه ينبغي أن تكون ديكتاتوراً (استبدادياً) في تنفيذها. وهناك العديد من الشركات التي بنت، وتستمر في بناء، تجارات قوية مع منظمات تركز على المنتجات (مثل مستحضرات الصيدلة) أو الماركات التجارية (كما يشير الظهور الجديد لشركة بروكتر & غامبل مؤخراً). ونحن لا ننصح بالتفكيك الكامل لياكل المنظمات التي تعتمد المنتجات، أو ما هو أسوأ من ذلك مثل تجاهل المقاربات المصممة لتحسين المنتجات أو قيمة الاسم التجاري. وستجد المنظمات الناجحة طرقاً للمكاملة بين وجهات النظر المختلفة. والشركات الأقل نجاحاً، التي وقعت في مصيدة "الانسجام المجنون" هو عفريت العقول الصغيرة "إميرسون، ستجاهل" أضواء وظلال "الرؤية التي نجعل عليها المرء من أي موقع هيمنة واحد. وإذا لم يكن يوجد سبب سوى توفير الاتحاد والتركيز لبعض أقسام المنظمة، يلزم التركيز بمستوى معين على المنتج والاسم التجاري حتى في الشركات التي تركز على العميل.

## ملاحظات ختامية

نأمل الآن أنك اقتنعت بأهمية قيمة العميل في توجيه قرارات كل من قسم التسويق وقسم المالية. لم نحاول تغطية كافة النواحي بتفاصيلها، كما لم نحاول أن نجعل من معالجتنا لهذا الموضوع أمراً مسلياً (ويعود ذلك من ناحية إلى أننا نعتبر الموضوع جدياً ومن ناحية أخرى إلى أننا لم نكن موفقين كثيراً في سعيينا إلى التحلي بالذكاء). لكننا نأمل بالرغم من ذلك بأن توافقنا الرأي في كثير مما عرضناه في هذا الكتاب وأن تفكرّ ربما بطريقة مختلفة بعض الشيء نتيجة لذلك.

لكي نسرد تقدمنا، نعود إلى الأهداف التي ذكرناها في ختام الفصل 1.

- إقناعك بأن العملاء بمثابة أرصدة

سنفترض بأنك اقتنعت بما قلناه وإلا كنت توقفت عن قراءة الكتاب قبل وقت طويل من وصولك إلى هذا الفصل. وسنعتبر ذلك بمثابة "فوز".

- شرح كيفية حساب قيمة العميل.

ناقشنا هذا الموضوع في الفصل 2 بالتفصيل. وكنقطة انطلاق، بفترض أن هامش الأرباح المتولدة عن العميل  $m$  وأن معدل المحافظة ثابت وكذلك معدل الخصم، نحسب القيمة العمرية باستخدام الصيغة:

$$m \left( \frac{r}{1+r-i} \right)$$

عند قيم قياسية لمعدل المحافظة ومعدل الخصم، تتراوح قيمة العميل



بين 2 و5 أضعاف هامش الأرباح في الفترة الحالية. وهذه نتيجة جيدة في حالة وجود تغيرات طفيفة في الافتراضات، وهي توفر تقريباً جيداً لقيمة العميل المكتسب حديثاً بناءً على النموذج التجاري الحالي. والمثير والمهم في آن هو أن لمعدل المحافظة تأثيراً أكبر على قيمة العملاء من باقي العناصر الأخرى، مثل معدل الخصم أو تكاليف الاكتساب.

- إظهار كيف أن قيمة العملاء توفر أساساً لاستراتيجية التسويق.

يمكن تقييم القرارات المتعلقة باكتساب العملاء، والمحافظة عليهم، وتوسيع قاعدتهم بطريقة منهجية بدلالة تأثيرهم على القيمة العمرية للعميل. تكمن أهمية مثل هذه التحليلات في أنها تشير أن الحكم بسيطاً مثل "الاستحواذ على كافة العملاء" أو "زيادة مستوى الارتياح إلى أقصى حد"، أو "الكفاح من أجل التوصل إلى معدل محافظة بنسبة 100%"، بمثابة سياسات تجارية غير سليمة.

- إظهار كيف أن قيمة العملاء توفر أساساً لتقييم الشركة. في حين أن النواحي الأخرى مثل الأرصدة الثابتة (المصنع والمعدات)، والالتزامات المالية (مثل معاشات التقاعد)، وأسعار العملات، والخيارات المالية تؤثر في قيمة الشركة، نجد أن القيمة الأساسية لغالبية الشركات نابعة من تدفق عائداتها الحالية والمستقبلية، أي من العملاء. بإعطاء توقعات لمعدل الاكتساب، ومعدل المحافظة، والزيادة (المحتملة في الأرباح)، يمكن للمرء تقييم العملاء والتالي تقييم العائدات المستقبلية. والأهم من ذلك أن الفصل 4 يشرح كيفية استخدام هذه

المقاربة في حالة الشركات التي لم تحقق بعد تدفقات مالية إيجابية يمكن التكهن بها.

- اقتراح طريقة لتركيز التفكير والتخطيط التسويقي على قيمة العملاء.

يعرض الفصل 5 إطار عمل يهدف إلى تحسين قيمة العميل عبر اتباع عملية مؤلفة من أربع خطوات في التخطيط. وهذه الخطوات تبين كيف أن النشاطات التسويقية يمكن أن تحسّن قيمة العملاء وبالتالي الأداء المالي للشركة.

- اقتراح كيفية تنظيم العمل التجاري بما يساعد في تطبيق الاستراتيجيات التي تركز على العميل.

يشرح هذا الفصل أوجه اختلاف الهيكلية التنظيمية المعتمدة على العميل عن نظام إدارة المنتج. وأشارنا إلى التغييرات التي يلزم إدخالها في نظم تدريب الموظفين والنظم التحفيزية إضافة إلى التعديلات في الطرق المحاسبية ومؤشرات الأداء الأساسية التي يتعين إجراؤها من أجل تطبيق الاستراتيجيات التي تركز على العميل بطريقة فعالة. كما سلطنا الضوء على المهام الخاصة التي ينبغي على المدراء في الشركة، من المسؤول التنفيذي الرئيسي إلى الأخصائيين، القيام بها من أجل تطبيق الاستراتيجيات المعتمدة على العميل.

وبوجه عام، وجدنا أننا تمكّنا على الأقل من تحقيق هذه الأهداف بدرجة كبيرة. ويمكنك إذا شئت، اعتبار هذه الأهداف بمثابة أساس لتنظيم قسم التسويق أو اعتبارها على الأقل بمثابة وجهة نظر إضافية تستحق الدراسة بين حين وآخر.

ربما نكون قد استخدمنا الكثير من "الفانيليا" في معالجتنا لهذا

الموضوع. لكننا لا زلنا نعتقد بأن منطق المادة وأهميتها تتحدث عن نفسها. كما أنه لا ضرورة لأن تتحلّى بالجاذبية العاطفية الفورية التي يتحلّى بها علاج السرطان، أو تحقيق السلم العالمي، أو التخلص من الجوع. في الحقيقة، هناك العديد من الشركات التي نجحت بدون التبنّي الصريح على الأقل لهذه المقاربة. لكن لا تزال هذه المقاربة مسألة "حياة أو موت" بالنسبة إلى بعض الشركات: كما أنها قد تعني الفارق بين الأداء المتفوّق والأداء المتوسط بالنسبة إلى العديد من الشركات الأخرى - وربما بالنسبة إلى شركتك أيضاً.



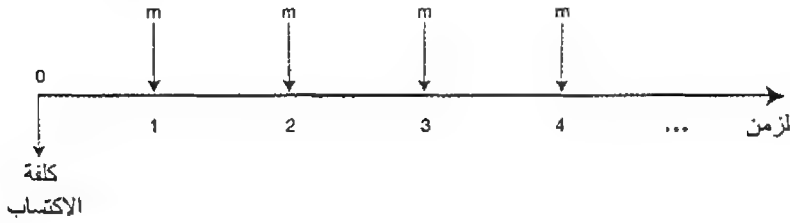
## تقدير القيمة العمرية للعميل

نعرض في هذا الفصل التفاصيل الرياضية المتعلقة بتقدير القيمة العمرية للعميل بناء على الافتراضات التي ناقشناها في الفصل 2.

### القيمة العمرية للعميل مع هامش الأرباح الثابت ومعدل

#### المحافظة الثابت، وأفق زمن غير محدود

افترضنا في نموذجنا البسيط أن الأرباح المتولدة عن العميل تبقى ثابتة طوال مدة تعامله مع الشركة. والدراسات في هذه الناحية تشير إلى أدلة متناقضة - بعضها يدعم زيادة الأرباح مع مرور الوقت، في حين لم تظهر دراسات أخرى أي تأثير جوهري لمدة تعامل (تصرف) العميل على الأرباح. كما افترضنا أن معدلات المحافظة تبقى ثابتة مع مرور الوقت. وبرغم أن أنماط النفور بالنسبة إلى مجموعة من العملاء قد تظهر تغيراً منهجياً مع مرور الوقت، هناك العديد من الدراسات التي تظهر أن هذه التغيرات يمكن أن تنعكس على مجموعة غير متجانسة من العملاء بدلاً من أن تعكس تغيراً دينامياً في ولاء العميل مع مرور الوقت. وأخيراً، أجرينا تقييماً للقيمة العمرية للعميل على امتداد أفق زمني غير محدود بدلاً من اقتطاع التحليل بطريقة عشوائية عند نقطة معينة. مع هذه الافتراضات، بتنا جاهزين لتقييم القيمة العمرية للعميل.



الشكل أ.1 تخطيط القيمة العمرية للعميل على امتداد أفق زمني غير محدود.

يُصوّر الشكل أ.1 تدفق المال من العميل. عند الزمن 0، تتحمّل الشركة كلفة اكتساب بقيمة معينة. وبعد ذلك، يُولّد هذا العميل ربحاً كل عام مقداره  $Sm$ . لكن بما أن مبلغ  $S100$  يساوي اليوم أكثر من  $S100$  غداً، فالربح  $m$  في السنة 1 يساوي فقط  $m/(1+i)$  هذا العام، حيث  $i$  معدل الخصم السنوي. يضاف إلى ذلك أن هذا العميل ربما ينفر من الشركة. فإذا كان معدل المحافظة على العملاء هو  $r$ ، فهذا يعني أن القيمة الحالية للعائد المتوقع بانتهاء السنة 1 تساوي  $m \times r/(1+i)$ . وفي نهاية السنة 2، نحصل أيضاً على ربح مقداره  $Sm$ . عندما نخضم هذا المبلغ نظير مرور سنتين، تصبح القيمة الحالية لهذا الربح  $m/(1+i)^2$ . غير أن احتمال إبقاء العميل على تعامله معنا بانتهاء العام الثاني هو  $r^2$  (إذا كان معدل المحافظة 90% مثلاً، تكون نسبة الاحتمال بانتهاء العام الأول 90%، واحتمال الإبقاء على تعامله معنا بانتهاء العام الثاني هو  $90\% \times 90\%$  أو 81%، وهكذا). وهذا يعني أن القيمة الحالية للعائد المتوقع من السنة الثانية يساوي  $m \times r^2/(1+i)$ . وباتساع المنطق نفسه بالنسبة إلى السنوات 3، 4، ...، نتوصل إلى القيمة العمرية لهذا العميل:

$$CLV = \frac{mr}{(1+i)} + \frac{mr^2}{(1+i)^2} + \frac{mr^3}{(1+i)^3} + \dots$$

$$= \frac{mr}{(1+i)} [1 + a + a^2 + \dots]$$

(1.أ)

where,  $a = \frac{r}{(1+i)}$  ، حيث

$S = 1 + a + a^2 + \dots$  ليكن

$aS = a + a^2 + a^3 + \dots$  إذن

$S - aS = 1$  وبالتالي

$S = \frac{1}{1-a} = \frac{1}{1-\frac{r}{1+i}} = \frac{1+i}{1+i-r}$  أو

نعوض S في المعادلة (1.أ)، فنجد أن

$$CLV = m \left( \frac{r}{1+i-r} \right)$$

(2.أ)

سنناقش الآن ثلاث حالات محددة.

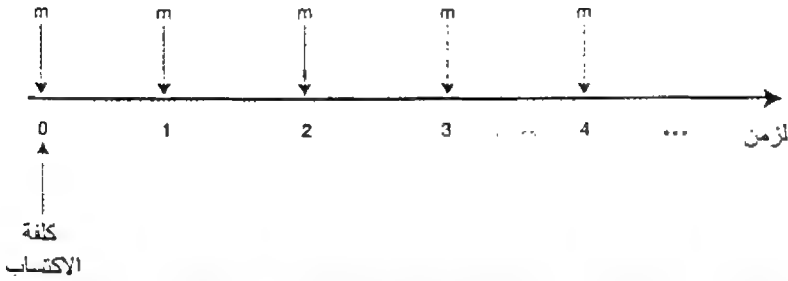
• عندما يكون معدل المحافظة متدنيًا.

عندما يكون معدل المحافظة متدنيًا (50% أو أقل مثلاً)، يمكن أن يكون مضاعف هامش الأرباح أقل من 1. مثال ذلك، عند معدل خصم 12%، يكون مضاعف الهامش 0.81 عند معدل محافظة 50%. وبعبارة أخرى، القيمة العمرية للعميل عند معدل محافظة 50% تساوي 0.81 مضروباً

بالأرباح السنوية المتولدة عنه. لكن ألا ينبغي أن تكون القيمة العمرية أكثر من الأرباح السنوية؟ الجواب هو لا لسببين رئيسيين - لأن الأرباح المتولدة عن العميل تظهر في نهاية العام ولأننا نخسر نسبة كبيرة من العملاء قبل نهاية العام الأول.

• عندما تظهر الأرباح في بداية العام.

من الممكن في بعض الحالات أن تظهر الأرباح المتولدة عن العميل في بداية كل عام - أي في الفترة نفسها التي تتكبد فيها الشركة تكاليف الاكتساب. في مثل هذه الحالات، يُصار إلى تعديل الشكل أ.1 كما يلي:



الشكل أ.2 البرنامج الزمني للقيمة العمرية للعميل عندما تتحقق الأرباح عند بداية العام.

وعلى النقيض من الشكل أ.1، يوجد في الشكل أ.2 حدًا إضافيًا هامش الأرباح عند الزمن 0. ولذلك تصبح صيغة القيمة العمرية للعميل الآن:

$$CLV = m + m\left(\frac{r}{1+i-r}\right) = m\left(1 + \frac{r}{1+i-r}\right)$$

(أ.3)

يتضح من المعادلة (أ.3) أنه عندما تجني الشركة أرباحاً من العميل في الوقت الذي تتحمل فيه تكاليف الاكتساب، يصبح هامش الأرباح



الجديد مساوياً لهامش الأرباح المبين في الجدول 1.2 زائد 1. وعلى سبيل المثال، عند معدل خصم 12% ومعدل محافظة 90%، يكون مضاعف هامش الأرباح في هذه الحالة 5.09 بدلاً من 4.09 كما هو وارد في الجدول 2.1. وبالمثل، عندما يكون معدل المحافظة 50%، نجد أن مضاعف الهامش 1.81 بدلاً من 0.81.

• عندما تظهر (تتراكم) الأرباح باستمرار طوال العام.

في الشكل أ.1، يبدأ تدفق كامل الأرباح السنوية  $m$  المتولدة من العميل عند نهاية العام، في حين تظهر الأرباح السنوية الكاملة في الشكل أ.2 عند بداية العام. ومن المحتمل، بل من المرجح ربما، أن تظهر الأرباح باستمرار طوال العام - مثل  $m/4$  في كل ربع، أو  $m/12$  في كل شهر. إذا كانت الأرباح تتدفق طوال العام، يتعين علينا استخدام الخصم المتتالي. وفي تلك الحالة، تؤول صيغة القيمة العمرية للعميل إلى:

$$CLV = \int_0^{\infty} m e^{-\left(\frac{1+i-r}{r}\right)t} dt = m \left( \frac{r}{1+i-r} \right)$$

(أ.4)

وبعبارة أخرى، تقديرات القيمة العمرية للعميل مشابهة لتلك المستخدمة في الفصل 2 والمعادلة (أ.2).

### القيمة العمرية للعميل مع تنامي الأرباح

يفترض نموذجنا الأساسي أن الأرباح تظل ثابتة طوال مدة تعامل العميل مع الشركة. والفصل 2 يناقش حالتين يمكن أن تنمو فيهما الأرباح مع مرور الوقت. وسنبين الآن التفاصيل الرياضية الخاصة بالحالتين.

• نمو ثابت للأرباح.

في هذه الحالة، نفترض بأن الأرباح تنمو بمعدل ثابت  $g$ . وعلى سبيل المثال، ربما تنمو الأرباح بمعدل 8% في العام. في هذا السيناريو، يصار إلى تعديل المعادلة (أ.1) على الشكل التالي:

$$CLV = \frac{mr}{(1+i)} + \frac{m(1+g)r^2}{(1+i)^2} + \frac{m(1+g)^2 r^3}{(1+i)^3} + \dots$$

(أ.5)

يمكن تبسيط هذه المعادلة باتباع الخطوات نفسها التي استخدمناها في اشتقاق المعادلة (أ.2) من المعادلة (أ.1). وفي هذه الحالة نجد أن

$$CLV = m \left( \frac{r}{1+i-r(1+g)} \right)$$

(أ.6)

• الأرباح تنمو بمعدل متناقص.

كما ذكرنا في الفصل 2، عادة ما يكون الافتراض بأن نمو الأرباح ثابت مبالغاً في التفاؤل بوجه عام. والافتراض الأكثر منطقية هو أن الأرباح تنمو بمعدل متناقص. وعلى سبيل المثال، ربما تنمو الأرباح بمعدل 8% في السنين القليلة الأولى، ولكن هذا النمو يتباطأ إلى أن يصل إلى 6% في السنين التي تلي ذلك، وهكذا.

تظهر المعادلة نموذجاً رياضياً سهلاً لتصوير نمط النمو في هذه الحالة:

$$(أ.7) \quad m_t = m_0 + (m_\infty - m_0) [1 - \exp(-kt)]$$

حيث

$m_t$  = هامش الأرباح عن الفترة الزمنية  $t$

$m_0$  = هامش الأرباح عند الزمن 0، أو أدنى هامش للأرباح

$m_\infty$  = هامش الأرباح عند فترة زمنية غير محدودة، أو أقصى هامش أرباح ممكن

$k$  = معدل التغير في هامش الأرباح من الهامش الأدنى إلى الهامش الأقصى

$t$  = الفترة الزمنية (سنة مثلاً)

يبين الشكل أ.3 نمط هامش الأرباح مع الزمن نظير معدلات  $t$  مختلفة، حيث  $S100 = m_\infty$  و  $S150 = m_0$ . يصور البارامتر  $k$  سرعة نمو هامش الأرباح. عندما يكون  $k$  صغيراً، تصل هوامش الأرباح إلى أقصى قيمة لها بوتيرة أبطأ مما لو كان  $k$  كبيراً.

ولكي نفهم العامل  $k$  على وجه أفضل، من المفيد التفكير بدلالة الزمن التي يتطلبها هامش الأرباح للوصول إلى نصف قيمته القصوى الممكنة. في هذه الحالة، نجد أن

$$(m_t - m_0) = 0.5 (m_\infty - m_0)$$

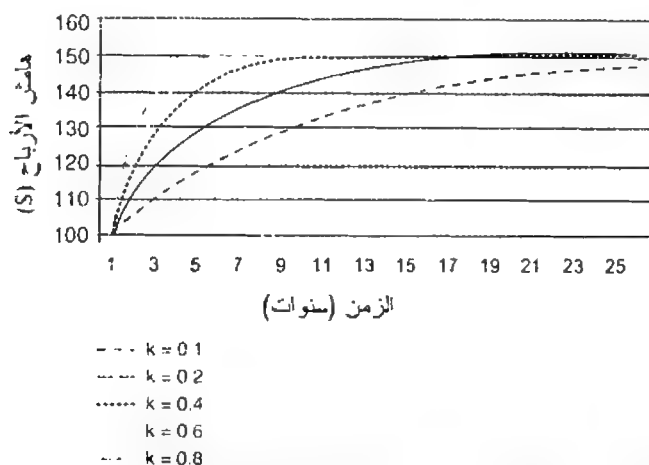
وبالتالي من المعادلة (أ.7) نجد أن الزمن  $t^*$  اللازم للتوصل إلى ذلك هو

$$[1 - \exp(-kt^*)] = 0.5$$

أو

$$t^* = -\ln(0.5)/k = 0.693/k$$

يبين الجدول أ.1 الزمن اللازم لكي يصل هامش الأرباح إلى نصف قيمته القصوى نظير قيم مختلفة للمعدل  $k$ .



الشكل أ.3. نمط هامش الأرباح لمعدلات التغيير المختلفة

الجدول أ.1 الزمن اللازم للوصول هامش الأرباح إلى نصف قيمته القصوى

$t^*$ (سنوات)	$k$
6.93	0.1
3.47	0.2
2.31	0.3
1.73	0.4
1.39	0.5
1.16	0.6
0.99	0.7
0.87	0.8
0.77	0.9
0.69	1.0

وباستخدام معادلة شبيهة بالمعادلة (أ.4)، يمكننا الآن تقييم القيمة العمرية للعميل باستخدام المعادلة

$$CLV = \int_0^{\infty} m_t e^{-\left(\frac{1+i-r}{r}\right)t} dt$$

(8.أ)

نعوض  $m_t$  من المعادلة (7.أ) في المعادلة (8.أ) فنجد أن

$$CLV = m_0 \left( \frac{r}{1+i-r} \right) \left( \frac{(1+i-r) + kr \frac{m_{\infty}}{m_0}}{1+i-(1-k)r} \right)$$

(9.أ)

الحدّ المبين بين القوسين الأولين هو مضاعف هامش الأرباح بناء على الافتراض بأنه لا يوجد نمو في هامش الأرباح. والحد الذي بين القوسين الثانيين يعدّل قيمة هذا المضاعف بعامل آخر يعتمد على القيمة القصوى للنمو في هامش الأرباح  $m_{\infty}/m_0$  وسرعة نمو هامش الأرباح  $k$ . والقيم المبينة لمضاعف الهامش في الجدول 2.3 في الفصل 2 تعتمد على المعادلة (9.أ).

### القيمة العمرية للعميل مع تحسّن معدل المحافظة

يفترض نموذجنا الأساسي أن معدل المحافظة ثابت مع مرور الوقت. لكن في حال تحسّن معدل المحافظة للعميل أو لشريحة من العملاء مع مرور الوقت، في وسعنا أخذ ذلك بعين الاعتبار بطريقة مشابهة لحالة نمو هامش الأرباح. وعلى وجه الخصوص، يمكننا استخدام معادلة شبيهة بالمعادلة (7.أ) من أجل تحديد معدل المحافظة عند زمن  $t$ :

$$r_t = r_0 + (r_{\infty} - r_0)[1 - \exp(-kt)]$$

(10.أ)

حيث

$$r_t = \text{معدل المحافظة عند زمن } t$$

$$r_0 = \text{معدل المحافظة عند زمن } 0, \text{ أو معدل المحافظة الأدنى}$$

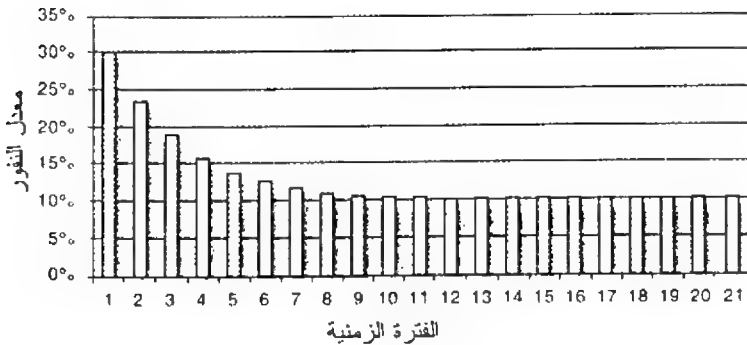
$$r_{\infty} = \text{معدل المحافظة عند زمن غير محدد أو معدل المحافظة الأقصى}$$

$$k = \text{معدل التغير في المحافظة من القيمة الدنيا إلى القيمة القصوى}$$

$$t = \text{الفترة الزمنية (سنة مثلاً)}$$

إن اشتقاق معادلة عامة في حالة المحافظة معقد من الناحية الحسابية. ولذلك، سنوضح التغيرات في مضاعفات هامش الأرباح عندما يتحسن معدل المحافظة بالمقارنة مع الحالة التي افترضنا فيها أن معدل المحافظة ثابت مع مرور الوقت.

لندرس الحالة التي يكون فيها  $r_0 = 70\%$ ،  $r_{\infty} = 90\%$ ، و  $k = 0.4$  (أي أنه بالعودة إلى الجدول أ.1، يتطلب الأمر 1.73 سنة لكي يصل معدل المحافظة إلى 80%). ويبين الشكل أ.4 معدل النفور، أو 1 مطروحاً منه معدل المحافظة وفقاً لهذا السيناريو. يتميز نمط النفور في هذه الحالة بأنه مشابه للنمط الذي وصفه Reichheld.



الشكل أ.4 معدل النفور.

يبين الجدول أ.2 قيم مضاعف هامش الأرباح المناظرة لقيم مختلفة لمعدل التغير في المحافظة  $k$ . افترضنا في هذا الجدول بأن معدل المحافظة يتحسن من 70% إلى 90% عند قيم مختلفة لـ  $k$ . تم حساب قيم معدل المحافظة عند فترات زمنية مختلفة في هذا الجدول بناء على المعادلة (أ.10). ثم استخدمنا هذه القيم في تقدير القسم المتبقي من العملاء. وعلى سبيل المثال، عندما  $k = 0.2$ ، يبدأ معدل المحافظة عند مستوى 70% عند الزمن 0. ولذلك، بانتهاء السنة الأولى، يتبقى لدينا 0.7 من المجموع الكلي للعملاء. وفي العام 1، يتحسن معدل المحافظة ليصل إلى 74% وفقاً للمعادلة (أ.10). ولذلك، بانتهاء ذلك العام، يتبقى لدينا 74% من 0.7، أي 0.52 من المجموع الكلي للعملاء. وتظهر في العمود الثاني القيمة الحالية لهامش الأرباح (افترضنا هامش أرباح سنوياً مقداره  $S1$  لكي نحصل مباشرة على مضاعف هامش الأرباح) المتولدة عن هؤلاء العملاء. وأخيراً، أضفنا تلك القيم المناظرة للفترة الزمنية المختلفة لتقدير القيمة العمرية للعميل على امتداد فترة طويلة من الزمن. وبما أننا افترضنا بأن هامش الأرباح يساوي  $S1$ ، فإن القيمة العمرية تمثل هامش الأرباح في حد ذاتها. وبغرض المقارنة، نشير إلى أن مضاعف هامش الأرباح هو 2.50 وفقاً للجدول 2.1 عندما افترضنا أن معدل المحافظة ثابت عند مستوى 80% (أي متوسط المستويين 70% و90%).

يبين الجدول أن مضاعف هامش الأرباح في مثالنا مماثل لمضاعف الهامش عندما تكون معدلات المحافظة ثابتة مع مرور الوقت.

الجدول أ.2 مضاعف هامش الأرباح في حال تحسّن المحافظة من 70% إلى 90%

القيمة الحالية (S)	K=0.8 مقدار من تبقى من العملاء	المحافظة %	القيمة الحالية (S)	K=0.4 مقدار من تبقى من العملاء	المحافظة %	القيمة الحالية (S)	K=0.2 مقدار من تبقى من العملاء	المحافظة %	الزمن
0.63	0.70	%70	0.63	0.70	%70	0.63	0.70	%70	0
	0.45	0.57	%81	0.43	0.54	%77	0.41	0.52	%74
0.35	0.49	%86	0.31	0.43	%81	0.28	0.39	%77	2
0.27	0.43	%88	0.23	0.36	%84	0.20	0.31	%79	3
0.22	0.38	%89	0.18	0.31	%86	0.14	0.25	%81	4
0.17	0.34	%90	0.14	0.27	%87	0.11	0.21	%83	5
0.14	0.31	%90	0.11	0.24	%88	0.08	0.18	%84	6
0.11	0.28	%90	0.09	0.21	%89	0.06	0.15	%85	7
0.09	0.25	%90	0.07	0.19	%89	0.05	0.13	%86	8
0.07	0.22	%90	0.06	0.17	%89	0.04	0.11	%87	9
0.06	0.20	%90	0.04	0.15	%90	0.03	0.10	%87	10
0.05	0.18	%90	0.04	0.14	%90	0.02	0.09	%88	11
0.04	0.16	%90	0.03	0.12	%90	0.02	0.08	%88	12
0.03	0.15	%90	0.02	0.11	%90	0.01	0.07	%89	13
0.02	0.13	%90	0.02	0.10	%90	0.01	0.06	%89	14
0.02	0.12	%90	0.01	0.09	%90	0.01	0.05	%89	15
0.02	0.11	%90	0.01	0.08	%90	0.01	0.05	%89	16
0.01	0.10	%90	0.01	0.07	%90	0.01	0.04	%89	17
0.01	0.09	%90	0.01	0.07	%90	0.00	0.04	%89	18
0.01	0.08	%90	0.01	0.06	%90	0.00	0.03	%90	19
0.01	0.07	%90	0.00	0.05	%90	0.00	0.03	%90	20
2.77			2.43			2.11	مضاعف هامش الأرباح		



## القيمة العمرية للعميل عندما تكون مدة تعامل العميل محددة

بناءً على نموذجنا الأساسي، قمنا بتقييم القيمة العمرية للعميل عند أفق زمني غير محدود. وجادلنا بأن ذلك أمر مرغوب فيه لأنه يغنينا عن اختيار أفق زمني اعتباطي من أجل تقدير القيمة العمرية للعميل. وبالإضافة إلى ذلك، يتم احتساب كل من معدل المحافظة ومعدل الخصم المناظرين لحالة الشك في المستقبل بطريقة تلقائية وذلك بخصم الأرباح المستقبلية بنسب مرتفعة. لكن في حال لم يشعر المدير بالارتياح لتقدير القيمة العمرية للعميل على امتداد أفق زمني غير محدود وأراد تحديد إطار زمني محدد مقداره  $n$  من السنوات، يمكن اشتقاق التقديرات الجديدة للقيمة العمرية للعميل بسهولة. بالعودة إلى المعادلة (أ.1) وحساب الحدود المناظرة لفترات زمنية  $n$  نجد أن

$$CLV = \frac{mr}{(1+i)} + \frac{mr^2}{(1+i)^2} + \frac{mr^3}{(1+i)^3} + \dots + \frac{mr^n}{(1+i)^n}$$

$$= \frac{mr}{(1+i)} [1 + a + a^2 + \dots + a^{n-1}]$$

(أ.11)

$$a = \frac{r}{(1+i)}, \text{ حيث}$$

$$S = 1 + a + a^2 + \dots + a^{n-1} \text{ ليكن}$$

$$aS = a + a^2 + a^3 + \dots + a^n \text{ إذن}$$

$$S - aS = 1 - a^n \quad \text{وبالتالي}$$

$$S = \frac{1 - a^n}{1 - a} = \frac{1 - \left(\frac{r}{1+i}\right)^n}{1 - \frac{r}{1+i}} = \frac{1+i}{1+i-r} \left[ 1 - \left(\frac{r}{1+i}\right)^n \right] \quad \text{أو}$$

نعوض S في المعادلة (أ.11) فنجد أن

$$CLV = m \left( \frac{r}{1+i-r} \right) \left[ 1 - \left(\frac{r}{1+i}\right)^n \right]$$

(أ.12)

بمقارنة المعادلة (أ.2) المناظرة لأفق زمني غير محدود بالمعادلة (أ.12)

المناظرة لعدد محدد n من السنوات، نلاحظ أن مضاعف هامش الأرباح المناظر لزمن محدد يتضمن مكونة إضافية يعبر عنها الحد في القوسين الثانيين في المعادلة (أ.12). وهذا الحد الإضافي أقلّ عن واحد، برغم أنه يقترب من الواحد الصحيح مع تزايد n. ومع اقتراب n من اللانهاية، يصبح هذا الحد مساوياً للواحد الصحيح، لنحصل مجدداً على مضاعف الأرباح نفسه الذي نحصل عليه بافتراض أفق زمني غير محدود، وهو ما ينبغي فعله. وقد تم حساب القيم المبينة في الجدول 2.4 في الفصل 2 لمضاعفات هامش الأرباح باستخدام المعادلة (أ.12)

## الملحق (ب)

# تأثير معدل المحافظة على الحصة السوقية والأرباح

يعرض هذا الملحق التفاصيل الحسابية لتقييم تأثير معدلات المحافظة على الحصة السوقية على المدى البعيد وعلى أرباح الشركة.

### تأثير معدل المحافظة على الحصة السوقية

لندرس مصفوفة المحافظة - النفور أو التحوّل لاسمين تجاريين (الجدول ب.1). هنا، معدل المحافظة بالنسبة إلى الماركة التجارية A (أ) يساوي 95%، ومعدل المحافظة بالنسبة إلى الماركة التجارية B (ب) يساوي 80%. هذا هو السيناريو الثالث نفسه الذي ناقشناه في الفصل 3. بافتراض أن الماركتين التجاريتين بدأتا عند الزمن 0 بحصتين سوقيتين متساويتين مقدارهما 50% (يمكنك بسهولة التأكد من أن النتائج لن تتغير لو بدأتا بحصتين مختلفتين، وهذا ما سيتضح لك عند انتهاء هذه المناقشة). إذا كانت السوق مؤلفة من 100 وحدة، فهذا يعني أن كلتا الماركتين التجاريتين تملك 50 وحدة عند الزمن 0.

الجدول ب.1 جدولا المحافظة - النفور

المشتريات عند

زمن  $T + 1$ 

أ ب

المشتريات أ	95%	5%
	20%	80%

ب عند زمن  $T$ 

في الفترة الزمنية التالية، أي في الفترة 1، تحتفظ الماركة A بـ 95% من وحداتها الخمسين، أي  $95\% \times 50 = 47.5$  وحدة. وبالإضافة إلى ذلك، يتحول 20% من العملاء الذين يشترون الماركة B إلى شراء الماركة A. ولذلك، تحصل الماركة A على  $20\% \times 50 = 10$  وحدات نتيجة لنفور العملاء من شراء الماركة B. وبالتالي فإن المبيعات الكلية (أو الحصة السوقية على اعتبار أن السوق تتألف من 100 وحدة) من الماركة A تساوي  $47.5 + 10 = 57.5$  وحدة. يبلغ المبيعات من الماركة B وحصلتها السوقية في هذه الفترة  $100 - 57.5 = 42.5$  وحدة. نكرر هذه الخطوات عند كل فترة زمنية كما هو مبين في الجدول ب.2. نتوصل إلى حالة التعادل عندما تصل الماركة A إلى حصة تساوي 80%، والسبب هو أنه عند معدل محافظة 95%، أو معدل نفور 5%، وحصة سوقية 80%، يبلغ مجموع ما تخسره الماركة A من الوحدات  $5\% \times 80 = 4$  وحدات (أو أربع نقاط). وفي الوقت نفسه، بما أن معدل النفور بالنسبة إلى الماركة B يساوي 20% وحصلتها السوقية تساوي 20%، فسوف تكسب الماركة A  $20\% \times 20 = 4$  وحدات من الماركة B. أي أن الماركة A تكسب من الماركة B العدد نفسه من الوحدات الذي تخسره لصالحها.

الجدول ب.2 تطور الحصص السوقية

المبيعات (أو الحصة) مع مرور الوقت		
B	A	
50	50	الزمن 0
42.5	$57.5 = \%20 \times 50 + \%95 \times 50$	الزمن 1
36.875	$63.125 = \%20 \times 42.5 + \%95 \times 57.5$	الزمن 2
32.656	$67.344 = \%20 \times 36.875 + \%95 \times 63.125$	الزمن 3
...	...	...
20	$80 = \%20 \times 20 + \%95 \times 80$	الزمن n

وبوجه عام، يمكن اشتقاق الحصة السوقية للماركة التجارية على المدى الطويل كما يلي:

$$m_A \times r_A + m_B \times d_B = m_A$$

(ب.1)

حيث

$m_A$  = الحصة السوقية على المدى الطويل للماركة A (80% في

مثالنا)

$r_A$  = معدل المحافظة للماركة A (95% في مثالنا)

$m_B$  = الحصة السوقية للماركة B على المدى الطويل (20% في

مثالنا)

$d_B$  = معدل عملاء الماركة B الذين يتحولون إلى الماركة A )

(20% في مثالنا)

بما أن  $m_A + m_B = \%100$  و  $r_A = 100 - d_A$ ، يمكننا تبسيط المعادلة

السابقة للحصول على الحصة السوقية للماركة A على المدى الطويل:

$$m_A = \frac{d_B}{d_A + d_B}$$

(ب.2)

يمكننا الآن استخدام المعادلة (ب.2) في تقدير الحصة السوقية للماركة على المدى الطويل. في السيناريو 1 الذي تقدمت مناقشته في الفصل 3،  $d_A = d_B = 50\%$ . نعوض هاتين القيمتين في المعادلة (ب.2) فنجد أن  $m_A = 50\%$  وفي السيناريو 2،  $d_A = 10\%$  و  $d_B = 20\%$  ولذلك،  $m_A = 20 / (20 + 10) = 66.67\%$ . وفي السيناريو 3،  $d_A = 5\%$  وبالتالي  $d_B = 20\%$ . ولذلك  $m_A = 20 / (20 + 5) = 80\%$ .

### التأثير على الأرباح: المحافظة مقابل مرونة الأرباح

تقيس مرونة المحافظة تأثير تغييراً نسبته 1% في معدل المحافظة على النسبة المئوية للتغير في القيمة العمرية للعميل. وجدنا في الفصل 2 أن

$$CLV = m \left( \frac{r}{1+i-r} \right)$$

(ب.3)

حيث  $m$  هو هامش الأرباح السنوي، و  $i$  معدل الخصم، و  $r$  معدل المحافظة. نفاضل المعادلة (ب.3) بالنسبة إلى  $r$  فنحصل على التغير في القيمة العمرية للعميل نتيجة للتغير في  $r$ :

$$\frac{\partial CLV}{\partial r} = \frac{m(1+i)}{(1+i-r)^2}$$

(ب.4)

وبالتالي، فإن مرونة المحافظة  $\eta_r$  تساوي

$$\begin{aligned}\eta_r &= \frac{\partial CLV}{\partial r} \times \frac{r}{CLV} = \frac{m(1+i)}{(1+i-r)^2} \times \frac{(1+i-r)}{mr} \\ &= \frac{(1+i)}{(1+i-r)} = 1 + \frac{r}{(1+i-r)} \\ &= 1 + \text{مضاعف هامش الأرباح}\end{aligned}$$

(ب.5)

والسؤال هو ما هو وجه المقارنة بين هذه النتيجة ومرونة هامش الأرباح  $\eta_m$ ؟ باستخدام المعادلة (ب.3)، يمكننا اشتقاق مرونة هامش الأرباح كما يلي:

$$\eta_m = \frac{\partial CLV}{\partial m} \times \frac{m}{CLV} = \frac{r}{(1+i-r)} \times m \frac{(1+i-r)}{mr} = 1$$

(ب.6)

بما أن مضاعف هامش الأرباح موجب دائماً، فإن مرونة المحافظة تظل أكبر من مرونة هامش الأرباح. وعلى سبيل المثال، إذا كان معدل المحافظة 90% ومعدل الخصم 12%، نجد أن مضاعف هامش الأرباح يساوي 4 تقريباً. وفي هذه الحالة، مرونة المحافظة تساوي 5، أو خمسة أضعاف حجم مرونة هامش الأرباح.





## الملحق (ج)

# قيمة قاعدة العملاء

نعرض في هذا الملحق التفاصيل الحسابية لتقييم قيمة الشركة بالاعتماد على قيمة عملائها.

## قيمة قاعدة عملاء الشركة

من حيث المفهوم، تكافئ قيمة قاعدة عملاء الشركة مجموع القيم الحالية لعملائها الحاليين والمستقبليين. نبدأ أولاً ببناء نموذج للقيمة العمرية لمجموعة من العملاء، ثم نجتمع هذه القيمة العمرية مع قسيم بمجموعات العملاء الحاليين والمستقبليين، ونبني أخيراً نماذج للتكهن بالمدخلات الأساسية لهذا النموذج (مثل عدد العملاء في مجموعات العملاء المستقبلية).

نبدأ بسيناريو بسيط نفترض فيه بأن العميل يولد ربحاً مقداره  $m_t$  عند كل فترة ومدة  $t$ ، وأن معدل الخصم  $i$  ومعدل انخفاض 100%. في هذه الحالة، تمثل القيمة العمرية لهذا العميل ببساطة القيمة الحالي للمداخيل المستقبلية، أو

$$CLV = \sum_{t=0}^{\infty} \frac{m_t}{(1+i)^t}$$

(ج. 1)

وهي مماثلة لمقاربة تدفق الأموال المخصصة الخاصة بتقييم مدة التعامل. وعندما نأخذ بعين الاعتبار معدل المحافظة على العملاء  $r$ ، نعدّل هذه الصيغة كما يلي<sup>1</sup>:

$$CLV = \sum_{t=0}^{\infty} m_t \frac{r^t}{(1+i)^t}$$

(ج.2)

لتقدير القيمة العمرية لمجمل قاعدة عملاء شركة ما، نشير إلى أن الشركة تكتسب عملاء جددًا في كل فترة زمنية. وكل مجموعة من العملاء تخضع لنمط النفور والأرباح كما هو مبين في الجدول ج.2<sup>1</sup>. هنا، تكتسب الشركة عددًا  $n_0$  من العملاء عند زمن 0 بكلفة اكتساب تبلغ  $c_0$  لكل عميل. ومع مرور الوقت، ينفر بعض العملاء من الشركة بحيث يبقى  $n_0r$  من العملاء عند نهاية الفترة 1، ويبقى  $n_0r^2$  من العملاء عند نهاية الفترة 2، وهكذا.

الجدول ج.1 عدد العملاء والأرباح المتولدة عن كل مجموعة من العملاء

المجموعة 0		المجموعة 1		المجموعة 2	
الزمن	الأرباح	العملاء	الأرباح	العملاء	الأرباح
0	$n_0$	$m_0$			
1	$n_0r$	$m_1$	$n_1$	$m_0$	
2	$n_0r^2$	$m_2$	$n_1r$	$m_1$	$n_2$
3	$n_0r^3$	$m_3$	$n_1r^2$	$m_2$	$n_2r$
.	.	.	$n_1r^3$	$m_3$	$n_2r^2$
.	.	.	.	.	$n_2r^3$
.	.	.	.	.	.

وبالتالي، نحصل على القيمة العمرية للمجموعة 0 عند الزمن الحالي 0 من الصيغة

$$CLV_0 = n_0 \sum_{t=0}^{\infty} m_t \frac{r^t}{(1+i)^t} - n_0 c_0$$

(ج.3)

تتبع مجموعة العملاء 1 نمطاً مشابهاً لنمط المجموعة 0 باستثناء أنها انتقلت من حيث الزمن بمقدار فترة واحدة. ولذلك، نجد أن القيمة العمرية للمجموعة 1 عند الزمن 1 تساوي

$$CLV_1 = n_1 \sum_{t=1}^{\infty} m_{t-1} \frac{r^{t-1}}{(1+i)^{t-1}} - n_1 c_1$$

(ج.4)

من السهل تحويل هذه القيمة عند الزمن الحالي 0 عبر خصمها نظير فترة زمنية واحدة. وبعبارة أخرى، القيمة العمرية للمجموعة 1 عند الزمن 0 تساوي

$$CLV_1 = \frac{n_1}{1+i} \sum_{t=1}^{\infty} m_{t-1} \frac{r^{t-1}}{(1+i)^{t-1}} - \frac{n_1 c_1}{1+i}$$

(ج.5)

وبوجه عام، نحصل على القيمة العمرية للمجموعة k عند الزمن الحالي 0 من الصيغة

$$CLV_k = \frac{n_k}{(1+i)^k} \sum_{t=k}^{\infty} m_{t-k} \frac{r^{t-k}}{(1+i)^{t-k}} - \frac{n_k c_k}{(1+i)^k}$$

(ج.6)

وبالتالي فإن القيمة العمرية لقاعدة عملاء الشركة تساوي مجموعة القيم العمرية لكافة مجموعات العملاء:

$$Value = \sum_{k=0}^{\infty} \frac{n_k}{(1+i)^k} \sum_{t=k}^{\infty} m_{t-k} \frac{r^{t-k}}{(1+i)^{t-k}} - \sum_{k=0}^{\infty} \frac{n_k c_k}{(1+i)^k}$$

(ج.7)

تعطينا المعادلة (ج7) قيمة العميل قبل اقتطاع الضرائب. والخطوة التالية هي تقدير المدخلات المتنوعة لهذا النموذج. وعلى وجه الخصوص، نحن بحاجة إلى خمسة مدخلات أساسية للمعادلة (ج7) وهي عدد العملاء، ومعدل نموهم، وهامش الأرباح المتولدة من كل عميل، وكلفة اكتساب العميل، ومعدل الخصم بالنسبة إلى الشركة. يمكن استخدام البيانات الماضية إلى جانب النماذج الإحصائية في التكهّن بقيم متغيرات المدخلات هذه. وعلى سبيل المثال، يمكن تقدير عدد العملاء المستقبليين كما يلي.

يبين الشكل 4.5 في الفصل 4 أن النمو في عدد العملاء يتبع دالة على شكل حرف S. وهناك العديد من الدراسات التي تدعم هذا النمط من النمو بالنسبة إلى عدد كبير من الشركات. ولذلك، يمكن التوصل إلى العدد التراكمي للعملاء  $N_t$  عند أي وقت  $t$  باستخدام الصيغة

$$N_t = \frac{\alpha}{1 + \exp(-\beta - \gamma t)} \quad (\text{ج.8})$$

تقترب الدالة التي على شكل S من  $\alpha$  مع اقتراب الوقت من اللانهاية. ويصور البارامتر ... ميل هذا المنحنى. ونجد أن عدد العملاء الجدد المكتسبين في أية فترة زمنية هو

$$n_t = \frac{dN_t}{dt} = \frac{\alpha \gamma \exp(-\beta - \gamma t)}{[1 + \exp(-\beta - \gamma t)]^2}$$

(ج.9)

وفي الإمكان التوصل إلى نماذج مشابهة للمتغيرات الأخرى<sup>3</sup>.

# ملاحظات

---

## الفصل الأول

1. We attribute this phrase to our academic colleague, Leonard Lodish of the Wharton School at the University of Pennsylvania.
2. "CEO Agenda: Corporate Priorities for 2003," White Paper, *The Economist Intelligence Unit*.
3. A joint research program conducted by the Cap Gemini Ernst & Young Center for Business Innovation and the Wharton Research Program on Value Creation in Organizations.
4. *The New York Times*, March 31, 1993.
5. Brett Trueman, M. H. Franco Wong, and Xiao-Jun Zhang, "The Eye-balls Have It: Searching for the Value in Internet Stocks," *Journal of Accounting Research*, 38 (2001), pp. 137-162 Suppl. S 2000.
6. "Where Mary Meeker Went Wrong," *Fortune*, May 14, 2001, pp. 69-82.
7. Elizabeth Demers and Baruch Lev, "A Rude Awakening: Internet Shakeout in 2000," *Working Paper*, University of Rochester (2001).
8. A joint research program conducted by Cap Gemini Ernst & Young Center for Business Innovation and the Wharton Research Program on Value Creation in Organizations.
9. Two recent books in this area are (1) Robert C. Blattberg, Gary Getz, and Jacqueline Thomas, *Customer Equity* (Boston: HBS Press,

2001); and (2) Roland T. Rust, Valarie A. Zeithaml, and Katherine N. Lemon, *Driving Customer Equity* (New York: Free Press, 2000).

## الفصل الثاني

1. Figure 2.1, Figure 2.2, and this discussion are adapted from Frederick Reichheld, *The Loyalty Effect* (Boston: HBS Press, 1996).
2. Present value is  $\$42/(1.12) + \$66/(1.12)^2 + \$70/(1.12)^3 + \dots + \$105/(1.12)^9 = \$404.29$
3. In year 0, 100 customers are acquired. However, in year 1, only 82 customers are still doing business with the firm, each providing a profit of \$42, for a total of  $\$42 \times 82 = \$3,444$ . However, we need to account for time value of money. Therefore, using a 12% discount rate on \$3,444, the customers in year 1 are worth only  $\$3,444/(1.12)$  or \$3,075. Similarly, the present value of 76 customers' profit in year 2 is  $(\$66/\text{customer}) \times (76 \text{ customers})/(1.12)^2 = \$3,998.72$ , and so on. The present value of 100 acquired customers is then  $\$3,075 + \$3,998.72 + \dots = \$24,173.10$ .
4. See Frederick Reichheld, *The Loyalty Effect* (Boston: HBS Press, 1996).
5. See, for example, George Day, "Winning the Competition for Customer Relationship," *Working Paper*, The Wharton School, University of Pennsylvania (2002); J. Caulfield, "Facing up to CRM," *Business 2.0* (August–September, 2001), pp. 149–150; L. Dignan, "Is CRM All It's Cracked up to Be," CNET, April 3, 2002; Adrian Mello, "CRM Failures: Don't Blame the Tools," December 18, 2002, available at <http://techupdate.zdnet.com>.
6. Proceedings of the CMO Summit, sponsored by the Marketing Science Institute, McKinsey and Company, and the Wharton School, September 19–20, 2002.
7. "Capital One Reports Record First Quarter Earnings per Share," available at [www.capitalone.com/about/invest/annual\\_reports/2001](http://www.capitalone.com/about/invest/annual_reports/2001).
8. "The Hot News in Banking: Bricks and Mortar," *Business Week*, April 21, 2003, pp. 83–84.
9. Ibid
10. "As Banks Elbow for Consumers, Washington Mutual Thrives," *The Wall Street Journal*, November 6, 2003, p. A1.

11. See Richard A. Brealey and Stewart C. Myers, *Principles of Corporate Finance*, 7<sup>th</sup> Edition, (New York: McGraw-Hill, 2002). Also see Aswath Damodaran, *The Dark Side of Valuation: Valuing Old Tech, New Tech, and New Economy Companies* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001).
12. We are using the terms margin, contribution margin, and profits interchangeably.
13. Frederick Reichheld, *The Loyalty Effect* (Boston: HBS Press, 1996).
14. Grahame R. Dowling and Mark Uncles, "Do Customer Loyalty Programs Really Work?" *Sloan Management Review*, 38 (Summer 1997), pp. 71–82.
15. Werner Reinartz and V. Kumar, "The Mismanagement of Customer Loyalty," *Harvard Business Review* (July 2002), pp. 86–94. Also see Werner Reinartz and V. Kumar, "On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing," *Journal of Marketing*, 64 (October 2000), pp. 17–35.
16. Data are provided for the first 25 months of customer tenure, since the churn rate in this industry is very high.
17. "They Love Me, They Love Me Not," *Wireless Review* 17: 21 (November 1, 2000), pp. 38–42; "Standing by Your Carrier," *Telephony Online*, March 18, 2002, available at <http://telephonyonline.com/home/index.htm>.
18. Ibid.
19. See James J. Heckman, "Micro Data, Heterogeneity, and the Evaluation of Public Policy: Nobel Lecture," *Journal of Political Economy*, vol. 109, no. 41 (2001), pp. 673–748. Also see James J. Heckman and George J. Borjas, "Does Unemployment Cause Future Unemployment? Definitions, Questions and Answers from a Continuous Time Model of Heterogeneity and State Dependence," *Economica*, vol. 47, no. 187 (1980), pp. 247–283.
20. Consider a cohort of 5,000 customers. Assume there are two segments. Segment 1 has a 20% share (or 1,000 customers) and segment 2 has 80% share (or 4,000 customers). Further, segment 1 has a 10% defection rate—i.e., 10% of 1,000 customers leave this segment in time 1 (leaving 900 customers), 10% of 900 customers leave at time 2 (leaving 810 customers), and so on. The defection rate for segment 2 is 30%. Thus, the number of customers left in each seg-

9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	الزمن
387	430	478	531	590	656	729	810	900	1,000	تمنع 1
161	231	329	471	672	960	1,372	1,960	2,800	4,000	تمنع 2
548	661	807	1,002	1,262	1,616	2,101	2,770	3,700	5,000	المجموع
16.98	18.16	19.39	20.65	21.88	23.06	24.15	25.14	26.00		سنة الأثر (تقريباً)
										الاحتمالي %

Aggregate defection rate for a period is estimated by finding the number of customers who are left between the last period and this period and dividing by the number of customers we started with in the last period. For example, for time 1, aggregate defection rate is  $(5,000 - 3,700) / 5,000$  or 26%.

21. For example, see David C. Schmittlein and Robert Peterson, "Customer Base Analysis: An Industrial Purchase Process Application," *Marketing Science*, 13 (Winter 1994), pp. 41-67.
22. In using a customer life of five to seven years, many studies implicitly assume that a typical customer is expected to stay with the firm for five to seven years with *certainty*, and then with equal certainty, the firm is going to lose this customer. In reality, the customer retention process is probabilistic. It is easy to show that while 80% retention rate translates into an *expected* life of five years, using a *certain* life of five years provides a significant overestimate of CLV compared to the case when we consider probabilistic retention of a customer each year.
23. J.P. Morgan and McKinsey and Company, *Broadband 2001: A Comprehensive Analysis of Demand, Supply, Economics, and Industry Dynamics in the U.S. Broadband Market* (2001).
24. This happens because an 8% increase on \$100 is \$8. However, next year an 8% increase on \$108 will be \$8.64, or more than \$8.
25. This is similar to the notion of half-life used in physics.



1. [www.adage.com](http://www.adage.com)
2. Peter Carroll and Sanford Rose, "Revisiting Customer Retention," *Journal of Retail Banking*, vol. XV, no. 1 (Spring 1993), pp. 7-13.
3. "Why Service Stinks," *Business Week*, October 25, 2000.
4. We thank Professor Rajiv Lal of the Harvard Business School for this insightful example.
5. Eugene W. Anderson, Claes Fornell, and Donald R. Lehmann, "Customer Satisfaction, Market Share and Profitability: Findings from Sweden," *Journal of Marketing*, 58 (July 1994), pp. 53-66.
6. Danny Hakim, "Big Three Hope Rising Economy Will Lift All Vehicles," *The New York Times*, January 10, 2004, p. C1.
7. Shijin Yoo and Dominique Hanssens, "The Impact of Marketing on Customer Equity: From Relationship Marketing to Product Marketing," *Working Paper*, UCLA Anderson School of Management (2004).
8. Kamel Jedidi, Carl F. Mela, and Sunil Gupta, "Managing Advertising and Promotion for Long-Run Profitability," *Marketing Science*, 18: 1 (1999), pp. 1-22. Also see Koen Pauwels, Jorge Silva-Risso, Shuba Srinivasan, and Dominique M. Hanssens, "New Products, Sales Promotions and Firm Value, with Application to the Automobile Industry," *Working Paper*, UCLA Anderson School of Management (2003).
9. "Buying the Buyers: The Goal These Days Seems to Be to Attract Customers, Whatever They Cost You," *The Wall Street Journal*, November 22, 1999.
10. Jane Goldman, "War of the Roses," *The Industry Standard*, August 9, 1999; and Sunil Gupta and Donald R. Lehmann, "What Are Your Customers Worth," *Optimize*, May 2002.
11. Based on annual reports and other financial statements, we estimated acquisition cost as total marketing expenditure in a period (e.g., a quarter) divided by the number of new customers in that period.
12. Wendy M. Becker, Luis Enriquez, and Lila J. Synder, "Reprogramming European Cable," *The McKinsey Quarterly*, no. 4 (2002)
13. Rajat Dhawan, Chris Dorian, Rajat Gupta, and Sasi K. Sunkara, "Connecting the Unconnected," *The McKinsey Quarterly*, no. 4 (2001).

14. Gary Loveman, "Diamonds in the Data Mine," *Harvard Business Review* (May 2003), pp. 109–115.
15. For an example of this, see Ravi Dhar and Rashi Glazer, "Hedging Customers," *Harvard Business Review* (May 2003), pp. 86–93.
16. Joe Ashbrook Nickell, "Welcome to Harrah's," *Business 2.0*, April 2002.
17. Adrian J. Slywotzky and David J. Morrison, *The Profit Zone* (New York: Random House, 1997).
18. One should be careful about interpreting these results. While it is possible that cross-selling increases customer loyalty, it is also possible that loyal customers choose multiple services. Therefore, a company should rule out the reverse causality before investing heavily in selling bundled services or products for the purpose of improving customer retention.
19. [http://media.corporate-ir.net/media\\_files/NYS/cox/presentations/WSJune2003DP.ppt](http://media.corporate-ir.net/media_files/NYS/cox/presentations/WSJune2003DP.ppt).
20. Strictly speaking, we should track margin for the same *cohort* of customers over time. Otherwise, it is possible that even if margin for old customers is increasing due to cross-selling, the acquisition of low-margin new customers may make the average margin constant over time. However, such data are not publicly available. Nevertheless, the data raise some doubts about the effectiveness of cross-selling at Amazon.
21. Frederick Reichheld, *The Loyalty Effect* (Boston: HBS Press, 1996).
22. It is easy to extend this to include multiple competitors by collapsing them into two groups: us (the target company) and them (all other competitors). In technical jargon, these retention-defection matrices are called first-order Markov chains.
23. Standard and Poor's Industry Surveys: Auto and Auto Parts, December 25, 2003, p. 10.
24. Frederick Reichheld and W. E. Sasser, "Zero Defection: Quality Comes to Service," *Harvard Business Review*, 68 (September–October 1990), pp. 105–111.
25. Cellular Telecommunications and Internet Association's Semi-Annual Wireless Industry Survey, 2003.
26. See Gary Lemke, "CRM Trends: Learn from Churn or Burn!" *Customer Support Management*, October 1, 2001; "Teradata and OmniChoice Partner to Provide Rate Plan Optimization," *Teradata.com*, News, January 13, 2003.

27. Reichheld and Sasser suggest that a 5% improvement in retention can increase profits by 35% to 95%. Our estimates, which assume constant margin over time, suggest a lower percentage improvement in profits. Even if we use margin growth, our estimates are still lower than those suggested by Reichheld and Sasser. Some other studies (e.g., Stephanie Coyles and Timothy Gokey, "Customer Retention Is Not Enough," *McKinsey Quarterly*, no. 2 [2002] ) report profit improvements that are similar to what we indicate here.
28. This assumes that improving margin does not have any impact on retention. In some cases, as illustrated by Cox Communications, cross-selling can help improve both margins and retention, therefore benefiting from both effects.

---

## الفصل الرابع

1. For details about these methods, see Richard A. Brealey and Stewart G. Myers, *Principles of Corporate Finance*, 7<sup>th</sup> Edition (New York: McGraw-Hill, 2002).
2. Amy Barrett, "Staying on Top," *Business Week*, May 5, 2003, p. 61.
3. "Let's Make a Deal," *Business Week*, April 21, 2003, p. 82.
4. "Big Banks Show Signals of Interest in Acquisitions," *The Wall Street Journal*, June 23, 2003; "In '90's Shadow, Mergers Try to Make a Comeback," *The Wall Street Journal*, June 23, 2003.
5. Mark L. Sirower, *The Synergy Trap* (New York: Free Press, 1997)
6. Matthias M. Bekier, Anna J. Bogardus, and Tim Oldham, "Why Mergers Fail," *The McKinsey Quarterly*, no. 4 (2001).
7. "Loop Dreams," *The Economist*, July 14, 2001, p. 55.
8. "AT&T Reports Loss for Second Quarter, Warns of Further Pressures in 3<sup>rd</sup> Period," *The Wall Street Journal*, July 24, 2001.
9. "The Battle for the Last Mile," *The Economist*, April 29, 1999
10. "Ma Bell Restored," *The Economist*, December 11, 1999, p. 53
11. J.P. Morgan and McKinsey and Company, "Broadband 2001: A Comprehensive Analysis of Demand, Supply, Economies, and Industry Dynamics in the U.S. Broadband Market," April 2, 2001, New York.
12. Ibid.
13. "AT&T Chief Expects Higher Profit Margin for Broadband Unit," *The Wall Street Journal*, July 25, 2001, p. B3

14. "Deutsche Telekom's \$51 Billion Question," *The Industry Standard*, August 7, 2000, p. 69; "Deutsche Telekom's Wireless Wager," *Business Week*, August 7, 2000, pp. 30–32.
15. "AT&T Wireless Gambit Places Cingular at Top," *USA Today*, February 18, 2004, p. B1.
16. Tera Allas, "The M&A Trap for Utilities," *The McKinsey Quarterly*, no. 3 (2001).
17. Adam L. Freeman, "Netflix Bets on DVD Rental Market," *The Wall Street Journal*, April 30, 2003, p. B6.
18. Lee Gomes, "Investors Still Believe in the Magical Powers of Technology Stocks" *The Wall Street Journal*, August 4, 2003, p. B1.
19. Jeanne Lee, "Net Stock Frenzy," *Fortune*, February 1, 1999, pp. 148–150.
20. Steve Frank, "What's It Worth? How to Value Internet Stocks," *The Wall Street Journal*, June 3, 2001, p. B5.
21. *The Wall Street Journal*, November 22, 1999.
22. Brett Trueman, M.H. Franco Wong, and Xiao-Jun Zhang, "The Eye-balls Have It: Searching for the Value in Internet Stocks," *Review of Accounting Studies*, Supplement (2000).
23. Elizabeth Demers and Baruch Lev, "A Rude Awakening: Internet Shakeout in 2000," *Review of Accounting Studies*, 6, 2/3 (2001), pp. 331–359.
24. Peter Elkind, "Where Mary Meeker Went Wrong," *Fortune*, May 14, 2001, pp. 63–83.
25. Sunil Gupta, Donald R. Lehmann, and Jennifer Stuart, "Valuing Customers," *Journal of Marketing Research* (February 2004), pp. 7–18.
26. Details can be found in Appendix G.
27. Market values are reported at the end of March 31, 2002. However, one should recognize that there is significant fluctuation in the market values of these firms even within a quarter. For example, while our customer value estimate of \$11 billion for Capital One may seem far from its market value of \$14.08 billion, it is within the range of market value for that quarter, which varied from a low of \$9.5 billion to a high of \$14.3 billion.
28. As of January 14, 2004, market value was \$22 billion for Amazon and \$43 billion for eBay. This is in spite of high I/E ratios (not defined for Amazon and 109 for eBay) and limited profits (in 2002, a loss of \$149 million for Amazon and a profit of \$250 million for

eBay). We remain skeptical about the high valuation of these two companies.

29. This analysis provides the "elasticity" with respect to each marketing factor.
30. Elizabeth Demers and Baruch Lev, "A Rude Awakening: Internet Shakeout in 2000," *Review of Accounting Studies*, 6, 2/3 (2001), pp. 331-359.
31. Yahoo Finance, <http://finance.yahoo.com>

---

## الفصل الخامس

1. This discussion is based on the case "Evergreen Trust" (case # 9A94A012), written by Professor Michael R. Pearce, Richard Ivey School of Business, The University of Western Ontario. Certain information has been disguised and adapted.
2. "Watch Out J&J: A Rival Is Testing Well," *The Wall Street Journal*, September 16, 2003, p. B1.
3. For details of these and related market research methods, see any marketing research text such as Donald R. Lehmann, Sunil Gupta, and Joel Steckel, *Marketing Research* (Reading, MA: Addison Wesley, 1997).
4. See also David Aaker, *Building Strong Brands* (Boston: Free Press, 1995), and Kevin Keller, *Strategic Brand Management*, 2nd edition (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002).
5. "As Banks Elbow for Consumers, Washington Mutual Thrives," *The Wall Street Journal*, November 6, 2003, p. 1.
6. Michael V. Marn and Robert L. Rosiello, "Managing Price, Gaining Profits," *Harvard Business Review* (September-October 1992), pp. 84-94.
7. Gerard J. Tellis, "The Price Sensitivity of Competitive Demand: A Meta-Analysis of Sales Response Models," *Journal of Marketing Research*, 15: 3 (November 1988), pp. 331-341.
8. Carl Mela, Sunil Gupta, and Donald R. Lehmann, "The Long Term Impact of Promotion and Advertising on Consumer Brand Choice," *Journal of Marketing Research*, 34 (1997), pp. 248-261; Sunil Gupta and Lee G. Cooper, "The Discounting of Discounts and Promotion Thresholds," *Journal of Consumer Research*, 19 (1993), pp. 401-411.

9. James Gilmore and Joseph Pine, *The Experience Economy* (Boston: HBS Press, 1999); Bernd Schmitt, *Customer Experience Management* (New York: John Wiley & Sons, 2003).
10. We thank Professor Ran Kivetz, Columbia University, for his input for this section.
11. AC Nielsen Consumer Insight 2000 and GfK Year Guide 2000.
12. R. Bolton, P. Kannan, and M. Bramlett, "Implications of Loyalty Program Membership and Service Experiences for Customer Retention and Value," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28: 1 (2000), pp. 95-108; B. Sharp and A. Sharp, "Loyalty Programs and Their Impact on Repeat-Purchase Loyalty Patterns," *International Journal of Research in Marketing*, 14 (1997), pp. 473-86; G. R. Dowling and M. Uncles, "Do Customer Loyalty Programs Really Work?" *Sloan Management Review* (Summer 1997), pp. 71-82.
13. Colloquy (1997), 5 (4), pp. 4-10.
14. Ran Kivetz and Itamar Simonson, "Self Control for the Righteous: Toward a Theory of Pre-Commitment to Indulgence," *Journal of Consumer Research*, 29: 2 (September 2002), pp. 199-217.
15. Ran Kivetz, "The Effects of Effort and Intrinsic Motivation on Risky Choice," *Marketing Science*, 22: 4 (2003), pp. 477-502.
16. Ran Kivetz, "Promotion Reactance: The Role of Effort-Reward Congruity," *Working Paper*, Columbia University (2004).
17. This discussion is based on the case "Calyx and Corolla," Harvard Business School, (Case # 9-592-035).
18. "Room at the Top," *Forbes*, April 28, 2003, pp. 74-76.
19. *The Economist*, February 24, 2001.
20. These retention rates are used for illustration only.
21. For example, see Roland T. Rust, Katherine N. Lemon, and Valene A. Zeithaml, "Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy," *Journal of Marketing*, 68, (January 2004), pp. 109-127.

---

## الفصل السادس

1. This discussion is based on two main sources: (a) a case study by the Harvard Business School, "L.L. Bean: A Search for Growth," Case # N9-504-080, March 31, 2004; and (b) a presentation by Steve Fuller, Vice President of Corporate Marketing for L.L. Bean, "Into the

Woods and Out Again," MSI/Duke Conference on Customer Management, March 4-5, 2004.

2. "L.L. Bean: A Search for Growth," Harvard Business School Case # N9-504-080, March 31, 2004.
3. Steve Fuller, "Into the Woods and Out Again," Presentation at MSI/Duke Conference on Customer Management, March 4-5, 2004.
4. This discussion is based on the article by Michael Marn and Robert Rosiello, "Managing Price, Gaining Profit," *Harvard Business Review* (September-October 1992), pp. 84-93.
5. Tim Ambler, *Marketing and the Bottom Line* (Upper Saddle River, NJ: Financial Times Prentice Hall, 2003).
6. This section is based on the following sources: "Harrah's Entertainment, Inc.," Harvard Business School Case # 9-502-011; "Harrah's Entertainment, Inc.: Rewarding Our People," Harvard Business School Case # 9-403-008; "Gary Loveman and Harrah's Entertainment," Stanford Business School Case 08-45; Gary Loveman, "Diamonds in the Data Mine," *Harvard Business Review*, May 2003, 109-113; and [www.harrahs.com](http://www.harrahs.com).
7. Gary Loveman, "Diamonds in the Data Mine," *Harvard Business Review*, May 2003, 109-113.
8. Ibid.
9. Christina Binkley, "Lucky Numbers: Casino Chain Mines Data on Its Gamblers," *The Wall Street Journal*, May 4, 2000.

## الملحق أ

1. At any time  $t$ , the margin is multiplied by the retention and discount factor  $[r/(1+i)]^t$ —see equation (A.1). This factor can be rewritten as  $[1/(1+k)]^t$ , where  $k = (1+r)/r$ . Instead of annual discounting and retention rates, we can convert  $r$ , and hence  $k$ , into quarters, months, or any small period  $s$ , as  $[1/(1+k/s)]^{st}$ . When  $s$  approaches infinity, we get the continuous counterpart of this factor. It is well known that as  $s$  approaches infinity,  $[1/(1+k/s)]^{st}$  approaches  $e^{-kt}$ . For details, see Richard A. Brealey and Stewart C. Myers, *Principles of Corporate Finance*, 7<sup>th</sup> Edition, (New York: McGraw-Hill, 2002).

1. As discussed in Chapter 2, we assume that retention rates remain constant over time. This greatly simplifies the model. Our data for several companies supports this assumption.
2. We have assumed that each customer cohort follows the same pattern of margins ( $m_0, m_1, m_2, \dots$ ). While it is possible to make this pattern vary across cohorts, this increases the model complexity significantly. In addition, literature lacks theoretical justification for a specific pattern. Finally, most datasets are insufficient to empirically validate a specific pattern.
3. Details on model estimation and related issues can be found in Sunil Gupta, Donald R. Lehmann, and Jennifer Stuart, "Valuing Customers," *Journal of Marketing Research*, February, 7–18, 2004.







”عمل غوبتا وليهمان بطريقة لامعة في عرضهما لوجهات نظر العملاء والمسؤولين في الإدارة المالية حول التسويق. والمدهش أن العديد من الشركات تكافح لتبقى مدركة أن أموالها تأتي من العملاء وأن التسويق يعني تحديد مصادر المال وجمع غلاله. وهنا يقدم غوبتا وليهمان النظرية والتطبيق المناسبين لمدراء التسويق والمسؤولين الماليين الرئيسيين على حد سواء“.

- تيم أميلر، أستاذ مدرّس في كلية لندن لإدارة الأعمال،

ومؤلف كتاب Marketing And The Bottom Line.

**لقيمة الحقيقية  
لعملائك:  
معرفة ضرورية  
لاتخاذ قرارات  
مبيعات تكتيكية  
واستراتيجية أفضل**

- ◀ كيفية ربط قيمة العميل بقيمة المؤسسة التجارية.
- ◀ تقنيات عملية للمدراء التنفيذيين، ومدراء الشركات، والعاملين في التسويق، والمحللين الماليين، والمستثمرين.
- ◀ مقاييس سهلة الاستخدام ودراسات حالات واقعية.

ما هي القيمة الحقيقية للعميل؟

كيف يمكنك تحديدها، بدون استخدام صيغ معقدة لا نهاية لها؟ وماذا يجب أن تفعل بتلك المعرفة؟

بين دفتي كتاب ”إدارة العملاء كاستثمارات طويلة الأمد“ الجواب - وربما ستفاجأ بالاجابات.

ستتعلم طرقاً بسيطة تثير الدهشة تساعدك في الحصول على معلومات موثوقة حول قيمة عميلك... والحصول عليها في صيغة يمكنك استخدامها.

وستتعلم كيف تستخدمها في قياس فعاليتك في التسويق بدقة لم تعهدها من قبل - مما سيؤدي إلى رفع مستويات علاقتك مع عملائك.

كما ستتعلم كيف يمكن لقيمة العميل أن تضيف صفاء على قراراتك المتعلقة بعمليات الاندماج والتملك وتقييم الشركات.

الجميع يقولون بأنه ينبغي أن تدير مؤسستك اعتماداً على العميل. وهذا الكتاب

الدار العربية للعلوم - ناشرون

Arab Scientific Publishers, Inc.

www.asp.com.lb

ص ب 13-5574 شواران 1102-2050 بيروت - لبنان

هاتف 9611-785107/8 فاكس 9611-786230

البريد الإلكتروني asp@asp.com.lb



www.neelwafurat.com

**نيل وفورات.كوم**



جميع كتبنا متوفرة  
على شبكة الإنترنت